

# Una mirada desde la evaluación externa de las escuelas sobre el liderazgo escolar en Portugal

/

## A look from the external school evaluation on school leadership in Portugal

Helder Guerreiro

Isabel Barata

Leonor Duarte<sup>1</sup>

*Inspección General de Educación y Ciencia. Portugal.*

DOI: <https://doi.org/10.23824/ase.v0i42.906>

### Resumen

El principal objetivo de este artículo es dar a conocer los resultados de un estudio sobre las escuelas cuyo liderazgo fue considerado excelente en el contexto de la evaluación externa de las escuelas. Para ello, se analizaron los puntos fuertes destacados por los equipos de evaluación en relación con el dominio Liderazgo y Gestión, que abarca los tres ámbitos de análisis: Visión y Estrategia, Liderazgo y Gestión. Para comprender mejor los resultados obtenidos, se presenta también la comprensión de lo que es el liderazgo, implícita en el Marco de Referencia de la Evaluación Externa. Aunque el director es un líder, no es el único. En una escuela podemos evaluar el liderazgo en la actuación de coordinadores, profesores, alumnos... porque todos tienen su espacio y sus oportunidades para ser líderes. También hablamos de los estilos de liderazgo más comunes en las escuelas,

---

<sup>1</sup> Los autores son Inspectores de Educación y coordinadores del programa de Evaluación Externa de las Escuelas en Portugal.

que se complementan y coexisten en ellas, y que pueden ser adoptados por múltiples líderes.

**Palabras clave:** evaluación externa de las escuelas, líder, liderazgo.

### **Abstract**

The main aim of this article is to present the results of a study on schools whose leadership was considered excellent in the context of the external evaluation of schools. To this end, the strengths highlighted by the evaluation teams were analysed in relation to the Leadership and Management domain, which encompasses the three fields of analysis: Vision and Strategy, Leadership and Management. For a better understanding of the results obtained, the concept of leadership implicit in the External Evaluation Reference Framework is also presented. Although the headteacher is a leader, he or she is not the only one. In a school we can evaluate leadership in the performance of coordinators, teachers, students... because everyone has their space and opportunities to be a leader. We also talked about the most common leadership styles in schools, which complement each other and coexist in schools, and which can be adopted by various leaders.

**Key words:** external evaluation of schools, leader, leadership.

## I - UNA COMPRENSIÓN DIFERENTE DEL LIDERAZGO ESCOLAR

En diversos eventos y proyectos de cooperación internacional, los inspectores de educación portugueses se han visto confrontados a una asociación entre el concepto de líder escolar y el ejercicio del cargo de director de una escuela o agrupación escolar<sup>2</sup>. Aunque esta asociación se dio con frecuencia en el siglo pasado, el desarrollo de nuevos modelos de gestión para las escuelas públicas portuguesas, especialmente después de la publicación del Decreto-Ley 115-A/98, con la división de responsabilidades entre varios órganos de gestión y administración, el refuerzo de la autonomía escolar y la reivindicación de una voz más activa de los diferentes elementos de las comunidades escolares a finales de los años noventa, enfatizó la importancia de la multiplicidad de actores en el liderazgo escolar.

Diez años después, con el nuevo modelo de gestión ya consolidado, el Decreto Ley 75/2008 -Régimen de autonomía, administración y gestión de los centros públicos de educación infantil, primaria y secundaria-, publicado en abril de 2008, revisó el régimen jurídico de la autonomía, administración y gestión de los centros docentes “con el fin de reforzar la participación de las familias y las comunidades en la dirección estratégica de los centros educativos y favorecer la creación de liderazgos fuertes”, distribuyendo competencias e implicando a la comunidad escolar. Este marco legal ha sufrido pequeñas modificaciones hasta la fecha y es la base que utilizan todos los centros escolares en su gestión administrativa y pedagógica. También constituye la base de los reglamentos internos de cada centro, que contienen diferencias derivadas de las distintas culturas de cada escuela.

---

<sup>2</sup> Cuando nos referimos a “escuela” incluimos las escuelas singulares, mayoría en la enseñanza secundaria, y también a las agrupaciones de escuelas que acogen niños de educación preescolar y alumnos de las enseñanzas básica y secundaria.

Nota ASE: El “agrupamiento de escuelas” constituye una unidad organizativa, dotada de órganos propios de administración y gestión, constituida por la integración de establecimientos de educación preescolar y escuelas de diferentes niveles y ciclos de enseñanza. (ver su creación en el *Decreto-Ley* número 137/2012, de 2 de julio, disponible en <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-lei/137-2012-178527>).

## ¿Qué es el liderazgo escolar?

Citando a Leithwood y Riehl (2005) y a Donley et al (2020) el liderazgo escolar es “el trabajo de movilizar e influir en otros para articular y lograr las intenciones y objetivos compartidos de la escuela”.

En un artículo publicado en 2003 - *The Alphabet Soup of Leadership* - John MacBeath sostiene que el liderazgo es un término lleno de ambigüedad y múltiples interpretaciones. En última instancia, puede significar lo que queramos que signifique. En el mismo artículo, MacBeath caracteriza diferentes estilos de liderazgo, demostrando que es poco probable que el ejercicio del liderazgo sea llevado a cabo por una sola persona. En el caso portugués, teniendo en cuenta la distribución de competencias prevista en la ley, asociar a un director de escuela con la figura de líder absoluto es una mera ilusión. Aunque sea la cara de la escuela más conocida en el exterior y el interlocutor con la administración educativa, el poder de decisión del director es limitado en muchos aspectos.

El marco de referencia para la evaluación externa de los centros responde a esta visión amplia del liderazgo escolar, que se apoya en el régimen de autonomía y gestión de los centros, pero también en la literatura actual.

El liderazgo es necesario cuando hablamos de la administración de los centros o de la gestión económica y de otros recursos, cuando hablamos de la gestión del currículo y de la promoción de la equidad y la inclusión (los Decretos-Ley 54/2018 y 55/2018 son un reto para el ejercicio del liderazgo en estas materias), cuando necesitamos planificar estratégicamente con vistas a mejorar el aprendizaje del alumnado y el funcionamiento del centro, cuando se construyen relaciones internas y externas con los mismos objetivos, cuando se promueve el desarrollo profesional del profesorado y de otros profesionales, cuando se diseña una cultura escolar - abriendo la puerta a nuevas ideas y nuevas formas de cooperación, más allá de las institucionales ya previstas en la ley, reforzando el sentido y el papel de una comunidad escolar y de una comunidad educativa.

Pero el liderazgo también es necesario en la planificación de las rutinas diarias, en la resolución de los problemas cotidianos (especialmente los que requieren mayor creatividad), en la gestión de los recursos (siempre escasos) necesarios para la enseñanza y el aprendizaje, en la adopción de estilos de comunicación y códigos lingüísticos adecuados para múltiples interlocutores, en la toma de innumerables decisiones cotidianas que repercuten en la vida de alumnos y profesionales.

Para ejercer esta función de liderazgo, es importante conocer el centro escolar y su contexto más amplio, así como las normas que rigen el currículo, el funcionamiento de las organizaciones escolares y las relaciones interpersonales, sin olvidar los aspectos éticos.

### **¿Quiénes son los líderes escolares?**

Aunque sea un líder, como ya se ha dicho, el/la directora/a nunca puede ser el único líder. Sin embargo, su papel puede tener una influencia muy significativa en el ejercicio del liderazgo en una escuela, no sólo por el estilo que adopta, sino también por el estilo que adoptan otros líderes potenciales. El sucinto retrato de lo que hace un líder escolar, que no se agota en la lista mencionada en el punto anterior, es casi totalmente transversal a las funciones del Director y de su equipo; los elementos de otros órganos responsables de la gestión administrativa y pedagógica de la escuela, sean o no docentes, es decir, sus representantes; los coordinadores de proyectos y actividades; los tutores de clase y los profesores que, en su actividad docente, interactúan diariamente con los alumnos, resuelven sus problemas, promueven el aprendizaje y el éxito. Los profesores, independientemente de los cargos de coordinación que puedan ocupar en el centro, ya desempeñan un importante papel de liderazgo en su práctica diaria, pues actúan como modelos para sus alumnos. El impacto de su actividad suele estar vinculado a la calidad de su liderazgo, ya sea en términos de planificación curricular, comunicación, capacidad para resolver problemas, etc.

Sería muy reduccionista si no mencionáramos aquí el liderazgo de los estudiantes. El Decreto-Ley 75/2008 determina la presencia de representantes de los alumnos de secundaria en los distintos órganos de gestión del centro, a saber, el

Consejo General (máximo órgano de decisión del centro) y “a través de los delegados de clase, el consejo de delegados de clase y las asambleas de alumnos, en los términos que se definan en el reglamento de régimen interior”. Más que un ejercicio de liderazgo, es sobre todo un ejercicio de democracia y ciudadanía, que comienza en la educación preescolar y en el primer ciclo de la educación básica (comúnmente conocida como educación primaria), donde los niños, los alumnos, se reúnen para debatir sus problemas y proponer soluciones. Estas funciones requieren el desarrollo de tareas y habilidades de liderazgo que continúan a lo largo de toda la escuela. Por último, las Asociaciones de Estudiantes, formadas por alumnos de secundaria, son elegidas por sus compañeros en un proceso democrático, en el que presentan un programa electoral con su contribución al plan anual de actividades del centro.

### **¿Cuáles son los estilos de liderazgo?**

Se han identificado muchos estilos de liderazgo, pero algunos raramente se observarán en un contexto escolar, como el liderazgo autoritario -caracterizado por la intolerancia a la diferencia y al desafío y que exige, por encima de todo, obediencia y conformidad (MacBeath, 2013)-, no sólo por las características de las organizaciones escolares, sino también por el propio marco legal que sustenta la gestión y administración de los centros escolares. No existe un estilo de liderazgo que pueda considerarse ideal en todas las circunstancias, y será difícil observar un único estilo de liderazgo en una escuela, dada la multiplicidad de líderes, y la propia diversidad de situaciones en las escuelas que requieren habilidades de liderazgo. A continuación se presentan las características de algunos de los observados más frecuentemente:

#### ***Liderazgo curricular o instructivo***

MacBeath (2003) distingue cinco componentes principales del liderazgo instructivo: definir la misión, gestionar el currículo y la instrucción, supervisar la enseñanza, controlar el progreso de los alumnos y promover un clima favorable de enseñanza y aprendizaje. El liderazgo instructivo pretende influir en el aprendizaje de los alumnos mejorándolo, lo que implica planificación, coordinación del currículo, articulación del currículo, observación y retroalimentación sobre la enseñanza en el aula.

### ***Liderazgo transformacional***

El liderazgo transformacional pretende «transformar» las organizaciones creando nuevas culturas en las que se valore la colaboración, el desarrollo profesional de los empleados, el cuestionamiento sistemático como base de la evaluación profesional, y en las que existan altos niveles de reflexión y debate sobre la práctica profesional (MacBeath, 2003). Además de motivar y crear altas expectativas, este tipo de liderazgo busca modelar las prácticas y valores profesionales y desarrollar estructuras que promueven la participación en las decisiones escolares (Donley, J. 2020).

### ***Liderazgo compartido o distribuido***

Se trata de una forma de liderazgo democrático en la que la toma de decisiones es compartida por los participantes de la comunidad escolar. En este tipo de liderazgo escolar, es importante que los profesores participen plenamente en este reparto. Los directores necesitan que los profesores desempeñen funciones de liderazgo y lleven a cabo tareas de dirección; los profesores son los elementos del liderazgo instructivo que forman una cultura escolar colaborativa (Spillane et al., 2004). A menudo, este tipo de liderazgo se refiere a un contexto interinstitucional (por ejemplo, escuelas, municipios, universidades y otros socios de la comunidad) cuando se colabora en un proyecto o se organizan actividades.

### ***Liderazgo situacional***

Gumus et al. (2018) destacan la importancia del liderazgo contingente/situacional, que sostiene que la eficacia del liderazgo depende en gran medida del contexto escolar de los líderes. En otras palabras, hay varios estilos de liderazgo apropiados para diferentes situaciones o diferentes grupos de personas. El reto para el líder en cuestión es reconocer qué estilo adoptar, que no siempre puede ser el mismo, por lo que requiere versatilidad de liderazgo.

## II - LIDERAZGO EN EL MARCO DE REFERENCIA PARA LA EVALUACIÓN EXTERNA DE LAS ESCUELAS

El Marco de Referencia para la Evaluación Externa de Centros Escolares (EEE)<sup>3</sup>, en el tercer ciclo de evaluación<sup>4</sup>, se compone de cuatro ámbitos: Autoevaluación, Liderazgo y Gestión, Prestación de Servicios Educativos y Resultados, que a su vez se estructuran en ámbitos de análisis, referencias e indicadores.

Este Marco de Referencia es la matriz que orienta la evaluación externa de los centros escolares y estructura los informes de dichas evaluaciones. Las acciones de promoción, dinamización o decisión están explícitas o implícitas en los cuatro ámbitos del Marco de Referencia y están asociadas al liderazgo y, en general, pueden ser ejercidas por múltiples actores de las comunidades escolares.

Veamos algunos ejemplos de cómo el liderazgo está presente en el Marco de Referencia:

### Ámbito de la autoevaluación

- la planificación estratégica de la autoevaluación en los diferentes niveles de la escuela, desde los proyectos, el apoyo pedagógico... hasta la escuela en su conjunto;
- el seguimiento y control de las acciones de mejora implementadas.

### Liderazgo y gestión

- la visión compartida de la escuela
- el debate, la elaboración y la aprobación de documentos de orientación a nivel de las distintas estructuras de decisión de la escuela
- la movilización de la comunidad educativa
- la valoración de los liderazgos intermedios
- el desarrollo de proyectos y asociaciones y colaboraciones

---

<sup>3</sup> Disponible en [https://www.igec.mec.pt/upload/AEE3/AEE\\_QR\\_2023.pdf](https://www.igec.mec.pt/upload/AEE3/AEE_QR_2023.pdf)

<sup>4</sup> Informaciones sobre el tercer ciclo de evaluación de las escuelas en [https://www.igec.mec.pt/content\\_01.asp?BtreeID=03/01&treeID=03/01/03/00&auxID=&newsID=2762#content](https://www.igec.mec.pt/content_01.asp?BtreeID=03/01&treeID=03/01/03/00&auxID=&newsID=2762#content)

- la gestión de los recursos materiales y humanos
- la implicación de los alumnos en la vida de la escuela
- la contribución a una comunicación interna y externa eficaz

#### Prestación de servicios educativos

- la promoción de la autonomía y la responsabilidad individuales, así como la participación de la comunidad
- la adopción de medidas de orientación escolar y profesional
- la adaptación de los programas educativos a las necesidades de los alumnos y de la comunidad circundante
- la articulación horizontal y vertical, así como el desarrollo de proyectos transversales
- la planificación de las actividades pedagógicas;
- fomentar la participación de las familias.

Resultados (el papel de liderazgo de los alumnos se destaca sobre todo en el ámbito de análisis de los *Resultados Sociales*)

- la participación de los alumnos en la vida escolar;
- el desarrollo de actividades de solidaridad y ciudadanía.

### **III. FACTORES CLAVE DE LIDERAZGO Y GESTIÓN EN LAS ESCUELAS CALIFICADAS COMO EXCELENTES EN PORTUGAL**

Con el objetivo de identificar y analizar los factores clave que definen el liderazgo de las escuelas con rendimiento **Excelente**, en este apartado resumimos las características del liderazgo en centros escolares que, en el ámbito de la Evaluación Externa de Escuelas realizada por el IGEC, obtuvieron este nivel en el dominio *Liderazgo y gestión*. Elegimos este dominio para este análisis porque es el que concentra el mayor número de indicadores relacionados explícitamente con el liderazgo. Por esta razón, no fueron considerados aspectos relacionados al liderazgo en los dominios *Autoevaluación*, *Prestación de Servicios Educativos* y *Resultados*.

El dominio ***Liderazgo y Gestión*** incluye referencias e indicadores relacionados con la visión estratégica orientada hacia el *Perfil del Alumno que Abandona la Enseñanza Obligatoria* y los valores y principios de la educación inclusiva, cuya acción

contribuye efectivamente a una visión compartida por todos y moviliza su acción, fortaleciendo la identidad de la escuela, la valoración de los mandos medios<sup>5</sup>, el desarrollo de proyectos en colaboración con la comunidad, la motivación de las personas, el desarrollo profesional, la gestión de conflictos y la movilización de recursos de la comunidad, tanto para la implementación de procesos y prácticas de gestión como en términos de recursos que impulsen la mejora organizativa. También se incluyen, entre otros, el fomento de la participación de niños, alumnos y padres en la escuela, la promoción de un ambiente escolar que desafíe el aprendizaje y la diversidad y eficacia de los circuitos de comunicación (Tabla 1).

Tabla 1 – Referentes e indicadores del dominio de Liderazgo y gestión.

	Campos de análisis	Referentes	Indicadores
Liderazgo y gestión	1.- Visión y estrategia	Visión estratégica orientada hacia la calidad de los aprendizajes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definición clara de la visión que respalda la acción del centro con el objetivo de lograr el <i>Perfil de los Alumnos al Final de la Escolaridad Obligatoria</i> y de los valores y principios de la educación inclusiva (especialmente en términos de orientaciones para la planificación, desarrollo y evaluación de los procesos de enseñanza y aprendizaje)</li> <li>- Visión compartida por todos y movilizadora de su acción (entendiendo la educación inclusiva y la calidad de la educación como interrelacionadas, especialmente por parte de estudiantes y padres y tutores)</li> </ul>
		Documentos guía del centro	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Claridad y coherencia entre los documentos orientadores de la acción del centro</li> <li>- Claridad y coherencia de los objetivos, metas y estrategias definidos en el proyecto educativo</li> <li>- Relevancia de las opciones curriculares presentes en los documentos para el desarrollo de todas las áreas de competencias consideradas en el <i>Perfil de los Alumnos al Final de la Escolaridad Obligatoria</i></li> </ul>
	2.- Liderazgo	Movilización de la comunidad educativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Orientación de la acción para el cumplimiento de metas y objetivos educativos</li> <li>- Motivación de las personas, desarrollo profesional y gestión de conflictos</li> <li>- Estímulo a la participación en el centro de niños y alumnos, padres y tutores legales (mecanismos para fomentar la participación y resolver conflictos o divergencias).</li> <li>- Valoración de los diferentes niveles de liderazgo, especialmente los liderazgos intermedios</li> </ul>
		Desarrollo de proyectos, colaboraciones y soluciones que promuevan la calidad de los aprendizajes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estímulo al desarrollo de proyectos y soluciones innovadoras en respuesta al contexto</li> <li>- Colaboraciones con otras instituciones y agentes de la comunidad que movilicen recursos y promuevan, de esta manera, el acceso a los aprendizajes y su calidad (programas y proyectos, conexión con instituciones educación superior, participación en redes de escuelas, ...)</li> </ul>

Fuente: Marco de Referencia de la evaluación externa de las escuelas en Portugal

<sup>5</sup> Nota ASE. Cuando hablamos de “mandos” o “cargos” intermedios nos estamos refiriendo a figuras distintas de los equipos directivos, es decir: coordinadores de ciclo, jefes de departamento, tutores, u otras coordinaciones.

Tabla 1 (continuación) – *Referentes e indicadores del dominio de Liderazgo y gestión.*

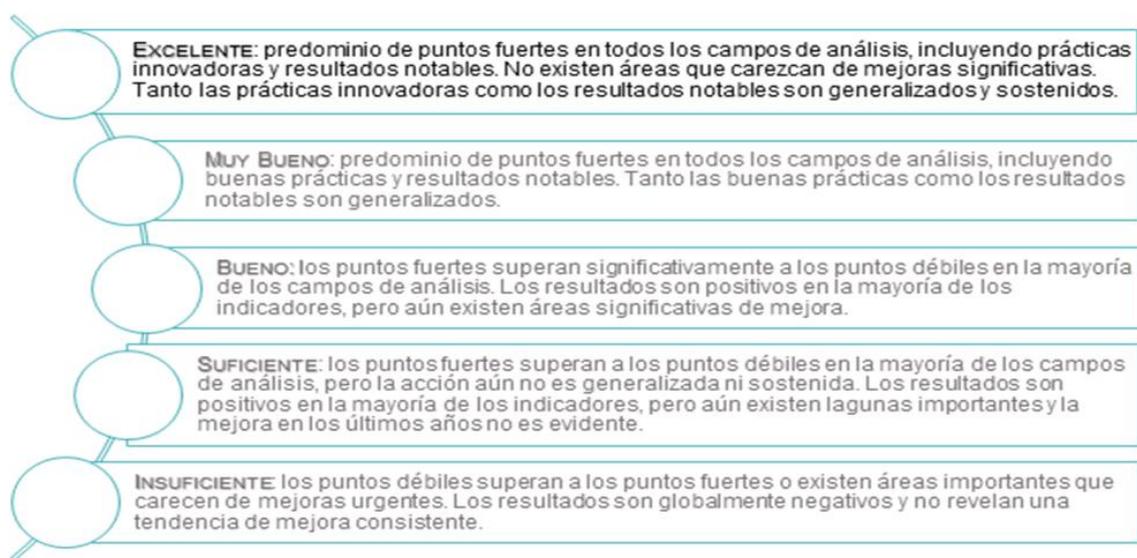
Liderazgo y gestión	Campos de análisis	Referentes	Indicadores
	3. Gestión	Prácticas de gestión y organización de niños y estudiantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Predominio y aplicación de criterios pedagógicos en la formación y gestión de los grupos y clases</li> <li>- Flexibilidad en la gestión del trabajo con los grupos y clases (en modalidad presencial, mixta y/o a distancia)</li> <li>- Existencia, coherencia y divulgación en la comunidad educativa de criterios en la aplicación de medidas disciplinarias a los estudiantes</li> <li>- Participación de niños y estudiantes en la vida de la escuela</li> </ul>
		Ambiente escolar	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promoción de un entorno escolar que fomente el desafío en el aprendizaje</li> <li>- Promoción de un entorno escolar seguro, saludable y ecológico</li> <li>- Promoción de un entorno escolar socialmente acogedor, inclusivo y cordial</li> </ul>
		Organización, asignación y formación de los recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Claridad de criterios (información y accesibilidad) para la disposición de los recursos humanos.</li> <li>- Distribución y gestión de los recursos humanos de acuerdo con las potencialidades, expectativas y necesidades de los niños y estudiantes, valorando la diversidad y promoviendo la equidad y la inclusión</li> <li>- Gestión de recursos que valore a las personas, su desarrollo profesional y bienestar</li> <li>- Gestión de recursos humanos que impulse la autonomía y la diversidad organizativa</li> <li>- Prácticas de formación continua de todos los profesionales, iniciadas por la escuela, adaptadas a las necesidades identificadas y a sus prioridades pedagógicas</li> </ul>
		Organización y asignación de los recursos materiales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Claridad de criterios (información y accesibilidad) para la disponibilidad de los recursos materiales</li> <li>- Decisiones que repercuten positivamente en la calidad del aprendizaje (incluidos los recursos disponibles en línea).</li> <li>- Las opciones elegidas tienen en cuenta el potencial, las expectativas y las necesidades de los niños y los estudiantes, valoran la diversidad y promueven la equidad y la inclusión</li> <li>- Opciones supervisadas y ajustadas cuando sea necesario (a saber, competencias digitales y recursos tecnológicos)</li> </ul>
		Comunicación interna y externa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diversidad y eficacia de los circuitos de comunicación interna y externa</li> <li>- Rigor en la presentación de datos a las entidades competentes</li> <li>- Adecuación de la información al público objetivo</li> <li>- Acceso a la información de la escuela por parte de la comunidad educativa (en particular, en lo que respecta a los valores y principios, así como a las líneas de actuación para la educación inclusiva, la oferta educativa y los mecanismos de certificación del aprendizaje)</li> <li>- Divulgación de la información respetando principios éticos y deontológicos</li> </ul>

Fuente: Cuadro de Referencia de la evaluación externa de las escuelas en Portugal

En la Evaluación Externa de las Escuelas, los centros escolares se califican en cada uno de los cuatro ámbitos mencionados, según una escala de cinco niveles que va de Excelente a Insuficiente. Son los descriptores de esta escala los que, junto con

el Marco de Referencia, guían al equipo de evaluadores a la hora de otorgar la clasificación para cada dominio. Dado que en este apartado nos interesa el nivel Excelente, el descriptor asociado nos indica que los centros que lo han alcanzado muestran un predominio de puntos fuertes en todas las áreas que se relacionan con ese dominio, así como prácticas innovadoras y resultados excepcionales, generalizados y sostenidos en el tiempo. Acumulativamente, en el área clasificada como Excelente, los centros no muestran áreas que necesiten mejoras significativas (Figura 1).

Figura 1. *Escala de evaluación en la evaluación externa de las escuelas en Portugal*



Fuente: *Elaboración propia a partir de*

[https://www.igec.mec.pt/upload/AEE3\\_2018/AEE\\_3\\_Escala\\_avaliacao.pdf](https://www.igec.mec.pt/upload/AEE3_2018/AEE_3_Escala_avaliacao.pdf)

El siguiente análisis se basa en la identificación de los doce centros educativos que, en 2023-2024, fueron evaluados con Excelente en el dominio Liderazgo y gestión y se fundamenta en los respectivos informes elaborados por los equipos de evaluadores en el marco de la EEE.

Los informes de la EEE se organizan de acuerdo con el marco de evaluación externa y destacan las principales conclusiones relativas a cada uno de los cuatro dominios objeto de evaluación y sus respectivos ámbitos de análisis, a través de juicios razonados que respaldan el nivel asignado a cada dominio. Para este artículo, sólo se han considerado las partes de los informes de estas doce escuelas que se refieren al dominio Liderazgo y gestión.

Analizando las evaluaciones obtenidas por las escuelas seleccionadas en los demás dominios de la EEE, se observa que dos de ellas fueron evaluadas como excelentes en todos los dominios, otras dos obtuvieron este nivel también en el dominio Autoevaluación, mientras que las ocho restantes obtuvieron el nivel Excelente sólo en el dominio Liderazgo y gestión. Ninguno obtuvo niveles inferiores a Muy Bueno en los demás dominios evaluados (Tabla XX).

Tabla 2. *Evaluaciones por dominio de las escuelas que obtuvieron Excelente en el Liderazgo y la gestión, en 2023-2024*

ESCUELA	DOMINIOS DEL CUADRO DE REFERENCIA DE LA EVALUACIÓN EXTERNA DE LAS ESCUELAS			
	AUTOEVALUACIÓN	LIDERAZGO Y GESTIÓN	PRESTACIÓN DEL SERVICIO EDUCATIVO	RESULTADOS
A	Muy Bueno	Excelente	Muy Bueno	Muy Bueno
B	Muy Bueno	Excelente	Muy Bueno	Muy Bueno
C	Muy Bueno	Excelente	Muy Bueno	Muy Bueno
D	Muy Bueno	Excelente	Muy Bueno	Muy Bueno
E	Muy Bueno	Excelente	Muy Bueno	Muy Bueno
F	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente
G	Muy Bueno	Excelente	Muy Bueno	Muy Bueno
H	Excelente	Excelente	Muy Bueno	Muy Bueno
I	Muy Bueno	Excelente	Muy Bueno	Muy Bueno
J	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente
K	Muy Bueno	Excelente	Muy Bueno	Muy Bueno
L	Excelente	Excelente	Muy Bueno	Muy Bueno

Fuente: *Elaboración propia a partir de los informes de las escuelas evaluadas en 2023, por IGEC*<sup>6</sup>.

Aunque la calificación Excelente en Liderazgo y gestión es un indicador de una escuela con un alto rendimiento global, cada dominio del Marco EES evalúa diferentes aspectos de su rendimiento, por lo que no sería imposible que hubiera alguna variación en los niveles obtenidos en los otros dominios, dependiendo de los referentes que se analicen en cada uno. A pesar de ello, existe coherencia en las valoraciones globales de este grupo de escuelas. En cuanto a la calificación acumulada de Excelente en las áreas de Liderazgo y gestión y Autoevaluación en dos escuelas, refleja un círculo virtuoso en el que una gestión eficaz promueve una cultura de reflexión y mejora continua y en el que la excelencia en un área alimenta la

<sup>6</sup> Informes disponibles en <https://igec-ae.site/index.php>

excelencia en la otra, dando como resultado una escuela más fuerte y comprometida con el servicio educativo que presta.

Para identificar las características y factores clave del liderazgo en esas doce escuelas, nos basamos en los campos de análisis y referencias del Marco de Referencia de la EEE relativos al dominio de Liderazgo y gestión, que, necesariamente focalizados en todos los informes escolares, tomamos como categorías y subcategorías para el análisis de contenido de los informes (Tabla 3).

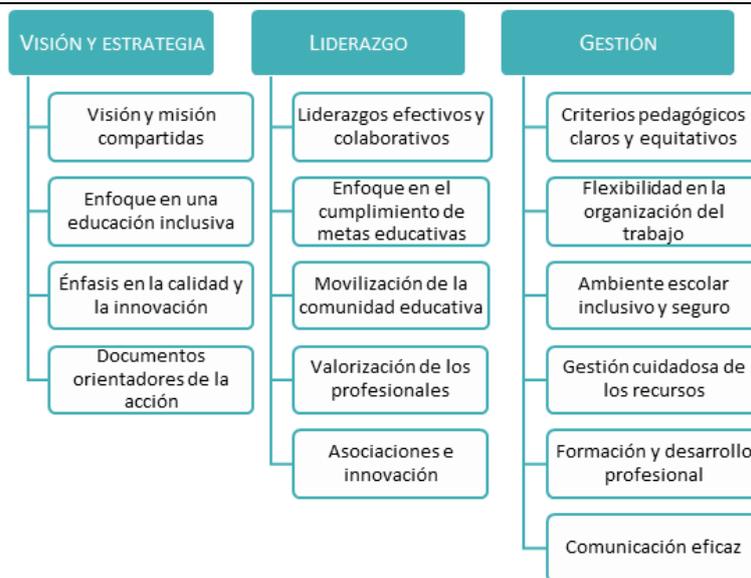
*Tabla 3. Categorías y subcategorías de análisis*

DOMINIO	CATEGORÍAS	SUBCATEGORÍAS
Liderazgo y gestión	1. Visión y estrategia	Visión estratégica orientada hacia la calidad de los aprendizajes
		Documentos guía del centro
	2. Liderazgo	Movilización de la comunidad educativa
		Desarrollo de proyectos, colaboraciones y soluciones que promuevan la calidad de los aprendizajes
	3. Gestión	Prácticas de gestión y organización de niños y estudiantes
		Ambiente escolar
		Organización, asignación y formación de los recursos humanos
		Organización y asignación de los recursos materiales
		Comunicación interna y externa

*Fuente: Elaboración propia.*

Los textos analizados ponen de relieve diversos aspectos comunes a los distintos centros de las distintas subcategorías, que hemos organizado por categorías, y que suponemos son los factores clave en el ámbito de la Dirección y gestión de centros excelentes (Figura 2).

Figura 2. Factores clave que caracterizan el liderazgo y la gestión de los centros educativos evaluados con Excelente



Fuente: Elaboración propia

A continuación se ofrece un análisis detallado de estos factores clave ilustrado con ejemplos de extractos de los informes de escuelas (anonimizadas) relacionados con el campo de Liderazgo y Gestión.

## 1. Visión y estrategia

### 1.1 Visión y misión compartidas

En todos estos centros existe una visión clara y compartida por todos los implicados en la comunidad educativa, centrada en el desarrollo del Perfil del Alumnado al finalizar la Enseñanza Obligatoria, orientada a la formación integral de niños y alumnos y a promover la calidad de los aprendizajes y la inclusión de todos.

Enfatiza la idea de compromiso colectivo para construir una escuela que priorice el éxito educativo y la realización de los profesionales que trabajan en ella.

*La comunidad educativa se moviliza en torno a la visión estratégica de la Agrupación, orientada hacia el cambio, que favorece los proyectos, la innovación y el éxito, hacia la excelencia, y el desarrollo del Perfil del Alumno que Abandona la Enseñanza Obligatoria y reforzada por un fuerte sentimiento de pertenencia y reconocimiento, transversal a los diferentes actores educativos.*

## 1.2 Foco en la educación inclusiva

La promoción de los valores y principios de la educación inclusiva es un tema recurrente en los textos analizados, lo que indica una fuerte dedicación a los principios de equidad e igualdad de oportunidades para todos los niños y alumnos.

*La consecución del Perfil del Alumnado que Abandona la Enseñanza Obligatoria, así como los principios y valores de la educación inclusiva, fundamentan todas las directrices explicadas en los documentos vertebradores, que son claros y coherentes, y constituyen guías muy relevantes para la acción educativa, desde una perspectiva integral*

## 1.3 Énfasis en la calidad y la innovación

El énfasis en la calidad del aprendizaje y la innovación es una característica común de todos estos centros, con una búsqueda continua de soluciones que mejoren los procesos educativos y respondan mejor a los retos.

*El diseño de planes de innovación, con el objetivo de mejorar los resultados de los alumnos, promover la inclusión, la disciplina y la calidad del aprendizaje, así como prevenir el absentismo y el abandono escolar, así como el desarrollo de prácticas de referencia reconocidas<sup>7</sup>, demuestran la visión estratégica de las acciones del grupo escolar.*

La intención de promover el éxito escolar y la excelencia es una constante en las referencias, mostrando un compromiso con la mejora continua de la educación.

## 1.4 Documentos orientadores de la acción

Los documentos institucionales que orientan la acción educativa son coherentes con la visión y los objetivos estratégicos definidos, actuando como clara referencia y directriz de la práctica educativa en todos estos centros. También existe una buena coordinación entre estos documentos, asegurando que las acciones estén alineadas con la visión estratégica.

---

<sup>7</sup> Véase, por ejemplo, *Descubrir em oficinas* (Descubrir en talleres), en: <https://www.youtube.com/watch?v=6A0jzPdWhrs&feature=youtu.be>

*Los documentos institucionales orientan eficazmente las acciones de la escuela y aglutinan la voluntad colectiva con vistas a la consecución del Perfil del Alumno. Los fines, objetivos y metas definidos en el proyecto educativo y en el plan de innovación son el eje estructurador de la planificación de la acción y de la definición de los aprendizajes esenciales de las nuevas asignaturas.*

## **2. Liderazgo**

### *2.1 Liderazgo eficaz y colaborativo*

El liderazgo, tanto superior como intermedio, se describe como respetado y responsable en la mayoría de los textos. El/la directora/a y su equipo destacan en la mayoría de estas escuelas, desempeñando un papel fundamental en la orientación de las acciones educativas. Son comunes las referencias a los atributos *humanista, democrático y motivador*.

Hay un énfasis en la sinergia y complementariedad entre los diversos órganos y estructuras educativas, destacando la importancia del trabajo colaborativo y reconociendo la contribución de todos los miembros de la comunidad escolar.

*La acción colectiva está impulsada por una visión clara del desarrollo del Agrupamiento Escolar, orientada hacia el éxito educativo y la calidad del aprendizaje, con el objetivo de consolidar la excelencia y los resultados de referencia. La sinergia entre las instancias y estructuras educativas en respuesta a las prioridades identificadas, valorando las aportaciones de la comunidad educativa de forma complementaria y recíproca, es muy positiva.*

### *2.2 Concentración en el cumplimiento de los objetivos educativos*

Existe una clara orientación hacia el cumplimiento de metas y objetivos educativos, que son compartidos por toda la comunidad escolar.

Las acciones de la dirección se centran en la eficacia de los procesos de enseñanza y aprendizaje, adecuando las respuestas a las necesidades de los alumnos.

*El liderazgo de los cuadros intermedios es respetado y corresponsable, ejerciendo sus competencias de manera colaborativa, atenta y responsable a favor de la eficacia de*

*los procesos de enseñanza y aprendizaje. La acción concertada de los actores educativos, en particular de los directivos, ha contribuido a dar una respuesta educativa adecuada a las necesidades, intereses y capacidades de los niños y alumnos.*

### 2.3 Movilización de la comunidad educativa

La implicación activa de todas las partes interesadas destaca como un elemento importante para alcanzar los objetivos y desarrollar un entorno escolar dinámico e innovador.

*El proyecto Dar Voz a los Alumnos<sup>8</sup>, valorado por toda la comunidad educativa por su incidencia en el desarrollo de competencias transversales relevantes, implica a todos los niños y alumnos del centro, organizados en grupos de trabajo, en la discusión y debate de ideas de interés pedagógico y/o organizativo, presentándose las conclusiones a los órganos de gobierno, administración y gestión, con el posterior seguimiento de su puesta en práctica.*

Existe un sentimiento de pertenencia y movilización de la comunidad educativa en torno a la visión estratégica, lo que refuerza la colaboración y participación de todos los implicados en el proceso educativo.

*La celebración conjunta de los «50 años de la Escola Secundária de Y» y los «10 años del Agrupamento de Escolas Z» fue una oportunidad solemne para expresar y reforzar la memoria identitaria, materializada simbólicamente en un anuario y una «cápsula del tiempo», en la que la comunidad escolar depositó testimonios que se revelarán en 2047.*

### 2.4 Valoración de los profesionales

La valoración del compromiso y del trabajo de los profesionales es un elemento común en estos centros, lo que redundará en la motivación y consecuente movilización de los actores educativos.

---

<sup>8</sup> Proyecto iniciado por la *Direção-Geral da Educação* (DGE) para promover la Participación y la Ciudadanía Democrática de los alumnos de la Enseñanza Básica y Secundaria, con el fin de implicarse de manera activa en las reuniones de los cuadros directivos de sus centros. Para más información ver [https://www.dge.mec.pt/sites/default/files/regulamentovozdosalunos\\_0.pdf](https://www.dge.mec.pt/sites/default/files/regulamentovozdosalunos_0.pdf) y <https://www.dge.mec.pt/noticias/voz-dos-alunosdge>

Hay un reconocimiento general de la importancia de los mandos intermedios, que son valorados y respetados, contribuyendo a un ambiente de colaboración y de compartir. El clima de confianza y respeto mutuo destaca como factor de cohesión.

*El equipo directivo y los cargos intermedios realizan un trabajo muy valorado por la comunidad educativa, facilitando un ambiente de convivencia y cooperación eficaz entre todos, para alcanzar las metas y objetivos educativos fijados para el colegio. Los padres y tutores reconocen y valoran la labor del director y del coordinador del centro en el fomento de la participación en las actividades del centro y en el seguimiento de la vida escolar de sus hijos.*

## 2.5 Asociación/colaboración e innovación

La creación de asociaciones con diversas instituciones, los fuertes vínculos con la comunidad y la movilización de recursos a través de la participación en proyectos locales y nacionales destacan como estrategias cruciales para resolver problemas y enriquecer el aprendizaje.

*La escuela es proactiva en el desarrollo y la participación en proyectos, así como en la aplicación de soluciones pedagógicas innovadoras, como es el caso del 3er ciclo de Comunidades de Aprendizaje (un conjunto de Acciones Educativas de Éxito dirigidas a la transformación social y educativa)*

Destacan los elementos de innovación, que demuestran un compromiso con la mejora continua, por ejemplo mediante la integración de nuevas metodologías, tecnologías y colaboraciones, con un enfoque en la inclusión y la calidad del aprendizaje.

*La actitud proactiva del director y su equipo también ha impulsado el desarrollo de proyectos y soluciones innovadoras que mejoran la calidad del aprendizaje. Destacan en este campo la implantación de nuevos modelos pedagógicos centrados en la comunicación y las relaciones interpersonales, la promoción de los proyectos Edulabs, INCLUD-ED - Comunidades de Aprendizaje y MenSi, el uso de libros de texto digitales como Escuela Mentora del Proyecto Piloto de Libros de Texto Digitales, y la creación del Laboratorio Interactivo de Aprendizaje EduL, entre otros.<sup>9</sup>*

---

<sup>9</sup> Para más información sobre estos proyectos y otros promovidos por la *Direção Geral de Educação* puede visitarse su página <https://www.dge.mec.pt/> (projetos) o bien <https://erte.dge.mec.pt/projetos>

### 3. Gestión

#### 3.1 Criterios pedagógicos claros y equitativos

La formación y la gestión de los grupos/clase se basan en criterios pedagógicos claramente definidos, orientados hacia la calidad del aprendizaje y el éxito escolar, en la mayoría de los textos. Prevalecen principios como la equidad, la heterogeneidad y la inclusión.

*Se constata una gestión eficaz que permite la flexibilidad en la organización de grupos y clases, cuya constitución obedece a criterios pedagógicos, con una fuerte implicación en la dinámica inclusiva, cultural, social y deportiva que tiene el grupo [escolar]. Como ejemplo, en términos de diferenciación pedagógica, se destacan las clases dinámicas y el proyecto Bora Ler! [¡A leer!], este último funcionando diariamente y dirigido a alumnos con medidas selectivas y adicionales de apoyo al aprendizaje, lo que exigió el ajuste previo de los horarios de clase.*

#### 3.2 Flexibilidad en la organización del trabajo.

Hay referencias a la flexibilidad en la organización del trabajo pedagógico, para favorecer la movilización de recursos y metodologías activas y la puesta en marcha de proyectos pedagógicos.

*La flexibilidad de espacios, tiempos, enfoques pedagógicos diferenciados y desarrollo curricular, que es una práctica bien definida y consolidada, impulsada por la gestión cuidadosa de los recursos humanos, combinada con la capacidad de equipamiento material y tecnológico y la organización de espacios, a saber, las aulas de aprendizaje innovador, el anfiteatro al aire libre y la sala multimedia, contribuye decisivamente a la creación de un entorno educativo de calidad que es innovador y promueve la diversificación de estrategias de experimentación desafiantes para el aprendizaje, la inclusión y el éxito educativo.*

*En la educación básica, la creación de equipos educativos que acompañan a los alumnos a lo largo de un ciclo escolar proporciona estabilidad en los procesos de enseñanza y aprendizaje, promueve el trabajo colaborativo entre los profesionales y permite una mayor flexibilidad en la distribución de los alumnos entre los diferentes «grupos» en cada año de escolarización.*

Además, la creación de normas compartidas entre los profesores y la comunicación eficaz con los alumnos y los padres garantizan una comprensión común de las expectativas y los objetivos.

### 3.3 Entorno escolar inclusivo y seguro

Se insiste en la existencia de un entorno escolar seguro, inclusivo, sano y estimulante en todas las escuelas. También se subraya con frecuencia el papel del liderazgo y de las estructuras educativas en la creación de este entorno.

*La promoción de un ambiente escolar pacífico, seguro, ecológico, acogedor y propicio al aprendizaje es evidente en las estrategias de gestión, con impactos positivos. Ejemplos de ello son los espacios sociales para los alumnos y la distribución de los cursos escolares, concentrando el 9º grado y la enseñanza secundaria en la escuela principal.*

### 3.4 Gestión cuidadosa de los recursos

Los recursos humanos se distribuyen en función de criterios pedagógicos y funcionales, teniendo en cuenta el bienestar y el desarrollo personal y profesional de los empleados.

Del mismo modo, la gestión de los recursos materiales se orienta a apoyar el aprendizaje y garantizar la equidad, por ejemplo creando espacios pedagógicos innovadores y modernizando continuamente los equipos.

*Los recursos materiales y tecnológicos que satisfacen las necesidades educativas están disponibles y son accesibles de forma equitativa. Destaca la existencia de pizarras interactivas en todos los colegios [de la Agrupación de escuelas], así como materiales para actividades prácticas de ciencias en educación infantil y primaria. Los espacios exteriores también sobresalen en cuanto a juegos infantiles y huertos educativos, fruto de la colaboración con las familias en varios casos*

Se cuida la distribución cuidadosa de los recursos digitales y didácticos, con especial atención a los estudiantes con necesidades específicas, garantizando la diversidad y la accesibilidad.

### 3.5 Formación y desarrollo profesional

El desarrollo de los profesionales es un pilar central de la estrategia educativa, con un enfoque integrado que promueve tanto el crecimiento técnico como el bienestar y la realización personal de los trabajadores.

*Conscientes de la aparición de casos de alumnos con trastornos específicos del aprendizaje, todos los profesores participaron en un breve curso sobre este tema, al que siguió un grupo de trabajo en el que se elaboró un Referencial de buenas prácticas - intervención en dislexia. El referencial incluye materiales de apoyo a la intervención pedagógica con estos alumnos y es una guía para profesores y padres, disponible en la página web del centro.*

Se reitera la importancia de la formación continua del personal docente y no docente, con diversos programas formativos orientados a las necesidades del proyecto educativo. Se hace hincapié en la formación interna, que aprovecha los recursos y competencias de los propios profesionales. También se menciona la formación para padres y cuidadores, promoviendo su participación activa en el seguimiento de la escuela.

*Existe una fuerte inversión en el crecimiento personal y corporativo a través de la formación, tanto interna como en colaboración con el centro de formación local y el ayuntamiento. La optimización de los formadores internos, combinada con la dinámica de desarrollo profesional del centro escolar, ha contribuido a un crecimiento sostenido de la forma de enseñar y aprender, en línea con las necesidades identificadas y el plan de acción estratégico definido en el proyecto educativo. También cabe destacar en el ámbito no formal la iniciativa «Ciencia para quien la hace y para quien la enseña», en marcha desde 2011, y la integración de los alumnos y de sus padres y tutores en el plan de formación*

### 3.6 Comunicación eficaz

Todas las escuelas hacen hincapié en la eficacia de la comunicación interna y externa. Algunos textos mencionan la creación de estructuras específicas, como las oficinas de comunicación e imagen, para garantizar el acceso rápido a la información y su difusión entre la comunidad educativa. También se hace referencia al papel del periódico o revista escolar en varios centros.

*La creación de la oficina de imagen y comunicación demuestra la importancia concedida a la difusión de información a la comunidad, con circuitos ágiles y eficaces, tanto interna como externamente, incluyendo múltiples medios de comunicación. La revista semestral +Além es también una de las iniciativas que destacan en este sentido, junto con una estrecha colaboración con los medios de comunicación locales y regionales.*

En definitiva, los centros analizados destacan por su visión clara y compartida, que prioriza la educación integral, centrada en el desarrollo del Perfil del Alumnado que Abandona la Educación Obligatoria y en la inclusión de todos los niños y alumnos. El liderazgo efectivo es un elemento clave para promover un entorno educativo dinámico y motivador, valorando a los profesionales y movilizándolo a la comunidad educativa en torno a los objetivos marcados.

El desarrollo profesional es un elemento estratégico para garantizar la calidad, junto con una gestión cuidadosa y flexible de los recursos que priorice la equidad, la promoción de mejores aprendizajes y el bienestar de alumnos y personal. La coordinación entre todos los implicados, unida a una comunicación eficaz, refuerza la cohesión y la participación activa de todos en el proceso educativo.

#### **IV. CONCLUSIONES**

El liderazgo en las escuelas portuguesas es un concepto amplio, compartido por varios actores y no centrado exclusivamente en el/la directora/a. Aunque el/la director desempeña un papel visible y relevante, las competencias y responsabilidades de liderazgo se distribuyen entre otros elementos de la comunidad escolar, como profesores, representantes de los padres, alumnos y otros miembros del personal. Este enfoque está en consonancia con el modelo de autonomía y gestión escolar, que fomenta la participación activa de toda la comunidad educativa. La eficacia de la dirección escolar depende de la capacidad de los diferentes líderes para adaptar sus estilos a las demandas contextuales, promoviendo el desarrollo organizativo, el aprendizaje de los alumnos y la inclusión de todos los miembros de la comunidad escolar.

El análisis de los informes de las escuelas calificadas como excelentes en su evaluación externa pone de relieve una serie de factores clave que hemos identificado en este artículo, basándonos en tres categorías: Visión y estrategia, Liderazgo y Gestión.

El liderazgo de los centros analizados destaca por su **visión** clara y compartida, orientada a la educación integral de los alumnos, con un fuerte enfoque en la calidad del aprendizaje, la inclusión y el desarrollo del Perfil del Alumno que Abandona la Enseñanza Obligatoria.

Se trata de **líderes** eficaces y colaborativos, en los que existe una clara sinergia entre el/la directora, los mandos intermedios y la comunidad educativa. Estos líderes promueven una cultura de respeto, confianza y trabajo conjunto, movilizándolo a todos los implicados para alcanzar los objetivos educativos y un entorno escolar positivo. La colaboración se refuerza valorando a los profesionales y creando asociaciones con otras instituciones y la comunidad.

En cuanto a la **gestión**, destaca la aplicación de criterios pedagógicos claros y equitativos en la organización de los recursos humanos y materiales. Centrados en la calidad del aprendizaje y la inclusión, estos criterios garantizan la satisfacción de las necesidades de alumnado y profesionales, proporcionando un buen clima de trabajo y entornos educativos inclusivos y de calidad. El desarrollo profesional del profesorado y del personal no docente destaca como una prioridad estratégica en estos centros, que además valoran fuertemente la comunicación como forma de reforzar la cohesión entre todos los implicados.

La legislación y la reglamentación vigentes en Portugal promueven la distribución del liderazgo, reconociendo que los retos educativos exigen competencias diversas y un enfoque colaborativo. La participación de órganos colegiados, como el consejo general y el consejo pedagógico, refuerza esta idea de liderazgo distribuido, garantizando que las decisiones importantes para la escuela se basen en perspectivas plurales y alineadas con objetivos comunes.

El estudio de las características de las escuelas consideradas excelentes en términos de EEE muestra que el ejercicio del liderazgo en estas escuelas es multifacético y colectivo, reflejando la complejidad de la organización escolar y la diversidad de roles que la componen. Por tanto, el liderazgo se extiende a un amplio abanico de actores que comparten la responsabilidad de crear y mantener un entorno educativo inclusivo, innovador y eficaz.

En resumen, aunque este estudio y sus conclusiones están limitados por la muestra de sólo 12 escuelas que obtuvieron la calificación de Excelente en el dominio de Liderazgo y gestión en la EEE, podemos afirmar que el liderazgo en estas escuelas es un ejercicio de coordinación, colaboración y visión estratégica, en el que diferentes actores desempeñan papeles complementarios. En esencia, se trata de un modelo integrado de liderazgo que permite afrontar los retos del presente y diseñar la escuela para el futuro, garantizando un entorno de aprendizaje de calidad que responda a las necesidades de todos los alumnos y valore las aportaciones de toda la comunidad educativa.

Por último, creemos que este estudio puede tener el potencial de ofrecer pistas que sirvan de base para el desarrollo de nuevos enfoques de investigación sobre los factores clave del liderazgo escolar.

### **Financiación**

Ninguno

### **Conflicto de intereses**

Las autoras y el autor son Inspectores de Educación y Coordinadores del programa de Evaluación Externa de las escuelas en Portugal.

## Referencias bibliográficas

- Donley, J., Detrich, R., States, J., & Keyworth, (2020). *Leadership Models*. Oakland, CA: The Wing Institute. <https://www.winginstitute.org/quality-leadership-leadership-models>
- Grupo de Trabalho para a Avaliação Externa das Escolas (2011). *Propostas para um novo ciclo de avaliação externa de escolas - Relatório Final*. Ministério da Educação. Lisboa. Disponible en: [https://www.igec.mec.pt/upload/Relatorios/AEE2\\_GT\\_2011\\_RELATORIO\\_FINAL.pdf](https://www.igec.mec.pt/upload/Relatorios/AEE2_GT_2011_RELATORIO_FINAL.pdf)
- Gumus, S., Bellibas, M. S., Esen, M., y Gumus, E. (2018). A systematic review of studies on leadership models in educational research from 1980 to 2014. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(1), 25-48. <https://doi.org/10.1177/1741143216659296>
- MacBeath, John (2003), The Alphabet Soup of Leadership. *Leadership for learning*, 2. The Cambridge Network, UK. Disponible en [https://www.educ.cam.ac.uk/networks/lfl/about/inform/PDFs/InForm\\_2.pdf](https://www.educ.cam.ac.uk/networks/lfl/about/inform/PDFs/InForm_2.pdf)
- Oliveira, P. G. (Coord.) (2006). *Relatório final da actividade do Grupo de Trabalho para Avaliação das Escolas*. Ministério da Educação, Lisboa. Disponível em: [https://www.igec.mec.pt/upload/Relatorios/AEE2\\_GT\\_2011\\_RELATORIO\\_FINAL.pdf](https://www.igec.mec.pt/upload/Relatorios/AEE2_GT_2011_RELATORIO_FINAL.pdf)
- Spillane, J., Halverson, R., Diamond, J. (2004), Towards a theory of leadership practice: A distributed perspective. *Journal of Curriculum Studies*, 36(1), 3–34. <https://doi.org/10.1080/0022027032000106726>
- UNESCO (2009). *World Conference on Higher Education: the New Dynamics of Higher Education and Research for Societal Change and Development*. UNESCO, Paris. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000183277>

## Recomendaciones

- Conselho Nacional de Educação (2008). Parecer n.º 5 /2008, de 13 de junho. [https://www.cnedu.pt/content/antigo/files/cnepareceresmodule/Parecer\\_Aval\\_Ext\\_Escolas.pdf](https://www.cnedu.pt/content/antigo/files/cnepareceresmodule/Parecer_Aval_Ext_Escolas.pdf)
- Conselho Nacional de Educação (2010). Parecer n.º 3 /2010, de 9 de junho. [https://www.cnedu.pt/content/antigo/images/stories/Publicacao\\_Parecer\\_AEE.pdf](https://www.cnedu.pt/content/antigo/images/stories/Publicacao_Parecer_AEE.pdf)

Conselho Nacional de Educação (2011). Recomendação n.º 1/2011, de 7 de janeiro.  
[https://www.cnedu.pt/content/antigo/images/stories/Recomendao\\_AvExtEscolas.pdf](https://www.cnedu.pt/content/antigo/images/stories/Recomendao_AvExtEscolas.pdf)

### Legislación relevante

Decreto-Lei 115-A/98, de 4 de maio - 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. *Diário da República* n.º 102/1998. Disponível en <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-lei/115-a-1998-155636>

Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril - Regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário. Decreto-Lei n.º 75/2008 - *Diário da República* n.º 79/2008. Disponível en <https://diariodarepublica.pt/dr/legislacao-consolidada/decreto-lei/2008-34457775>

Decreto-lei 137/2012, de 2 de julho do Ministério da Educação e Ciência. *Diário da República* n.º 126/2012, Série I, 2012. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/diario-republica/126-2012-133749>

Decreto-Lei n.º 54/2018, de 6 de julho da Presidência do Conselho de Ministros. *Diário da República* n.º 129/2018, alterado e republicado pela Lei n.º 116/2019, de 13 de setembro da Assembleia da República. *Diário da República* n.º 176/2019. Disponível en <https://diariodarepublica.pt/dr/legislacao-consolidada/decreto-lei/2018-115654476>

Decreto-Lei n.º 55/2018 de 6 de julho da Presidência do Conselho de Ministros. *Diário da República* n.º 129/2018, Série I. 2018, retificado pelo Decreto-Lei n.º 70/2021 de 3 de agosto da Assembleia da República. *Diário da República* n.º 214/2021, Série I, 2019. Disponível en: <https://diariodarepublica.pt/dr/legislacao-consolidada/decreto-lei/2018-115645941>

### Links de interesse

Direção-Geral da Educação: Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória  
<https://www.dge.mec.pt/perfil-dos-alunos>

Inspeção-Geral da Educação e Ciência: Página general. <https://www.igec.mec.pt>

Inspeção-Geral da Educação e Ciência: Ciclos de Avaliação.  
[https://www.igec.mec.pt/content\\_01.asp?BtreeID=03/01&treeID=03/01/03/00&auxID=&newsID=2762#content](https://www.igec.mec.pt/content_01.asp?BtreeID=03/01&treeID=03/01/03/00&auxID=&newsID=2762#content)

Inspeção-Geral da Educação e Ciência: Quadro de referência da Avaliação das escolas. [https://www.igec.mec.pt/upload/AEE3/AEE\\_QR\\_2023.pdf](https://www.igec.mec.pt/upload/AEE3/AEE_QR_2023.pdf)

Inspeção-Geral da Educação e Ciência: <https://igec-aei.site/index.php>