



## A Percepção sobre a avaliação externa e o seu impacto nos resultados escolares

\*Filipa Patrão Ferreira, \*\*Maria Celeste de Sousa

\*Ministério da Educação, Portugal; \*\* Universidade Portucalense, Portugal

### Resumo

No contexto educativo português, o programa de avaliação externa de escolas, assume o objetivo de promover a articulação dos contributos da avaliação externa e a capacidade das escolas fomentarem e reforçarem uma interpelação sistemática sobre a qualidade das suas práticas e dos seus resultados. Nesse sentido, a presente comunicação, tem como objectivo dar a conhecer um estudo neste campo. A questão basilar que orientou esta investigação foi a de compreender em que medida a avaliação externadas escolas contribui para a melhoria organizacional dos agrupamentos de escolas. O estudo foi delimitado aos 68 agrupamentos, o universo dos agrupamentos de escolas do minho do norte de Portugal, com uma amostra final de 314 professores.

*Palavras chave:* escolas, avaliação externa, resultados escolares, modelo de avaliação.

### Introdução

Num universo tão complexo como é a escola, a avaliação constitui atualmente uma das prioridades de política educativa, está na ordem do dia em vários domínios, nomeadamente, na educação. É incontestável que os sistemas educativos são cada vez mais responsabilizados e avaliados, em função das capacidades para responder adequadamente às exigências e aos problemas da sociedade. A avaliação educacional tem uma centralidade nos discursos e nas ações políticas, para além de uma visibilidade social considerável. Segundo Azevedo (2005), apesar da procura da avaliação de escola ser um tema atual, está longe de originar consensos, dada a tão grande diversidade de pressupostos, de intenções e de pontos de vista sobre o tema. Esta procura da avaliação é fruto de uma conjugação de múltiplos fatores ou razões, de origens e lógicas muito diferentes, resultantes de visões, expectativas e interesses presentes em áreas muito diversas.

Costa e Ventura (2002) afirmam que existe um reconhecimento público de razões gerais da valorização da avaliação das escolas. De acordo com os autores, essas razões podem associar-se a uma maior visibilidade e especificidade das organizações escolares, considerando que as escolas são entendidas na sua individualidade e localmente identificadas; a uma autonomia crescente dos estabelecimentos de ensino, pelo desejo de se constituírem como espaço autónomo e diferenciado dos demais; a uma pressão pública das lógicas de mercado, por um pedido de prestação de contas e de responsabilidade social; ao controlo e à regulação

dos sistemas educativos, processos de acompanhamento e pilotagem de forma a regular a ação das escolas; às estratégias demarketing e de promoção da escola, em que os processos de avaliação têm um papel preponderante; e por último associam-se à melhoria e ao desenvolvimento organizacional das escolas, como finalidade do processo avaliativo.

Com o objetivo da melhoria e desenvolvimento organizacional, a avaliação de escolas, quer na sua vertente externa, quer interna, move-se em última análise no sentido de melhorar as práticas, melhorar o ensino e a aprendizagem, com a pretensão de gerar impacto na melhoria dos resultados dos alunos, no processo educativo (Azevedo, 2007; Alaiz et al. 2003; Alves e Correia, 2009 e 2010; Freitas, 2010; Machado, 2010; Sá, 2009). A conjugação das duas vertentes apresenta-se como essencial para que as escolas melhorem e se desenvolvam. Nesse sentido, segundo Gravito et al. (2009), o Programa de Avaliação Externa de Escolas assume o objetivo preponderante de promover a articulação dos contributos da avaliação externa e a capacidade das escolas fomentarem e reforçarem uma interpelação sistemática sobre a qualidade das suas práticas e dos seus resultados, no sentido de reforçarem a capacidade de desenvolverem a sua autonomia.

Em Portugal temos assistido a um conjunto diversificado de recentes medidas de política educativa, onde se incluem a obrigatoriedade de avaliação das escolas, Lei n.º 31/2002, de 20 de dezembro; o Modelo de Avaliação Externa das Escolas, a promoção do Projeto-Piloto; a construção de rankings de escolas secundárias; a realização de exames nacionais do ensino básico; a publicação da Lei n.º 75/2008, de 22 de abril da autonomia das escolas, são alguns dos exemplos. Assim, vivemos momentos de grandes mudanças ao nível do sistema educativo, nomeadamente, a Avaliação Externa das Escolas, considerada pela generalidade dos autores consultados como instrumento recente das políticas educativas. Contudo, foi encarada como uma operação de controlo, sem qualquer influência direta nas práticas de ensino e aprendizagem durante muito tempo. No entanto, hoje há já uma tendência para que deste processo externo, de carácter pontual e muitas vezes complementar à avaliação interna, resultem recomendações para que as escolas possam definir prioridades e planos estratégicos de mudança rumo à melhoria da qualidade, se assim o entenderem. Mas, segundo Azevedo (2005), se por um lado, a comunidade científica e os governos reconhecem que a avaliação de escolas constitui um dos meios privilegiados para garantir a qualidade da educação, por outro, os discursos científicos e os normativos

\*Filipa Patrão: filipapatrao@hotmail.com; \*\*M<sup>a</sup> Celeste de Sousa Lopes: celeste@upt.pt

denunciam a ausência de uma avaliação rigorosa da qualidade da educação escolar.

No entanto, a Inspeção Geral de Educação e Ciência (2012) afirma que a Avaliação Externa pretende constituir um contributo relevante para o desenvolvimento das escolas e que a avaliação é um instrumento para melhorar o ensino, a aprendizagem e os resultados dos alunos. Corroborado por Azevedo (2007) e pelo Despacho Conjunto n.º 370/2006, que referem que a avaliação dos estabelecimentos de educação e ensino constitui uma importante ferramenta para a melhoria da qualidade do ensino.

Com as recentes mudanças a nível do sistema educativo cada vez mais são exigidas às escolas avaliações, resultados e prestação de contas. Presentemente fala-se de avaliação de alunos, de professores, de escolas, de exames, de rankings, de qualidade, de eficácia tornando-se, assim, indispensável a avaliação das escolas. Por estas razões a educação tem sido assumida como prioritária no discurso da maioria dos governos democráticos.

Foi neste contexto que se desenvolveu a ideia de compreender e clarificar a opinião das escolas sobre a Avaliação Externa e a sua relação com os processos de melhoria desenvolvidos nos agrupamentos de escolas.

Para responder à problemática da nossa investigação optámos por seleccionar um conjunto de seis objetivos: 1) conhecer o grau de concordância das escolas em relação ao Modelo de Avaliação Externa; 2) averiguar se os agrupamentos de escolas apresentaram dificuldades na implementação de processos de autoavaliação; 3) investigar se a Avaliação Externa contribuiu significativamente para a melhoria na qualidade das aprendizagens dos alunos; 4) verificar se houve alterações nos resultados escolares dos alunos depois da implementação do Modelo de Avaliação Externa; 5) averiguar se Avaliação Externa contribuiu para o desenvolvimento da autonomia das escolas; e 6) conhecer as opiniões das escolas sobre a finalidade da Avaliação Externa das Escolas.

### **Metodologia e contextualização do estudo**

No nosso estudo optámos por uma metodologia mista, embora se destaque a metodologia quantitativa na recolha de dados, com uma análise estatística primordialmente descritiva.

A metodologia qualitativa surgiu na recolha de dados aos coordenadores das Equipas de Autoavaliação de Escola, no sentido de complementar a informação e com o objetivo de fazer a triangulação dos dados (diretores, professores, coordenadores) que nos permitissem um conhecimento amplo da realidade escolar, essencial para alcançar os propósitos subjacentes à nossa investigação.

Com base na questão de partida, objetivos definidos e para servir de fio condutor a toda a investigação, formulámos, ainda, as seguintes hipóteses:

- As escolas concordam com o Modelo de Avaliação Externa das Escolas e acreditam que este é um bom Modelo de Avaliação.

- Os resultados escolares dos alunos apresentam melhorias significativas com a Avaliação Externa das Escolas.
- As mudanças organizacionais promovidas pela Avaliação Externa das Escolas contribuem para a melhoria do funcionamento dos agrupamentos de escolas para reforçarem a sua autonomia.

### **Instrumentos**

A complexidade inerente à problemática da investigação levou-nos a optar pelo inquérito por questionário e pelo inquérito por entrevista, para que a conjugação destes dois tipos de dados nos proporcionassem a compreensão desejada sobre a Avaliação Externa de Escolas.

### **Amostra**

O cenário escolhido para levar a cabo o nosso estudo foi a região do Minho, ou seja, os agrupamentos de escolas dos seus dois distritos: Braga e Viana do Castelo. O campo de estudo ficou delimitado aos 68 agrupamentos, o universo dos agrupamentos de escolas destes distritos. A amostra final do nosso estudo ficou constituída por 314 sujeitos, sendo 53 diretores e 261 professores, dos agrupamentos de escolas dos distritos atrás referidos.

### **Resultados**

Na análise dos resultados obtidos no que concerne à concordância com o modelo de avaliação externa, 65% dos professores concorda com o Modelo de Avaliação.

No que respeita aos diretores, em quase todos os itens se pode falar de acordo com as características do Modelo. Verificámos que os inquiridos concordam com o Modelo de Avaliação Externa, mas os professores e os diretores discordam da sua qualidade. Relativamente às entrevistas, os coordenadores das Equipas de Autoavaliação de Escola mencionaram que o Modelo é bom, no entanto, referiram que é complexo, apontaram falhas, críticas e falta de apoio, relativamente, à sua implementação e operacionalização.

No que se refere aos aspetos a melhorar no Modelo de Avaliação Externa das Escolas, as três propostas que reuniram maior consenso dos inquiridos foram:

- a) Contemplar o contexto socioeconómico na avaliação das escolas; por exemplo: “elaboração do contexto sociocultural da comunidade e atribuir-lhe uma ponderação na avaliação, as escolas são diferentes e os contextos sociais também são diferentes a avaliação também tem que ser diferente”.
- b) Não valorizar tanto os resultados escolares dos alunos; como: “não medir as escolas só pelos seus resultados escolares para não criar rivalidades e competições por causa dos rankings”.
- c) Atribuir mais autonomia às escolas; tais como: “maior autonomia das escolas. Maiores apoios do Ministério”.

Quanto às Mudanças Organizacionais nos Agrupamentos promovidas pela Avaliação Externa das Escolas, os resultados apontaram para uma visão pouco positiva, com as opiniões dos diretores, professores e

coordenadores muito semelhantes. Os agrupamentos de escolas sentiram dificuldades na implementação e concretização dos processos de autoavaliação.

As três principais mudanças apontadas pelos inquiridos foram ao nível de uma maior exigência no desempenho global do Agrupamento, no envolvimento deste com a comunidade local e na elaboração de documentos orientadores da escola. Estas mudanças mostraram pouca relevância no desenvolvimento organizacional dos agrupamentos de escolas, não se verificando melhorias na prática educativa, como se pode confirmar nos gráficos.

No item “A Avaliação Externa contribuiu para a melhoria das aprendizagens dos alunos”, pode-se verificar na figura 1 que cerca de 43% dos inquiridos discorda, apenas 19,1% concorda e cerca de 37,9% não tem opinião.



Figura 1. Avaliação externa e aprendizagens escolares

Relativamente ao item “A Avaliação Externa contribuiu para a melhoria dos resultados escolares dos alunos” verificámos na figura 2 que 49,1% (a maioria) dos inquiridos discorda apenas 10,5% concorda e cerca de 40,4% não manifesta opinião.



Figura 2. A avaliação externa e os resultados escolares dos alunos

A maioria dos inquiridos afirmou que a Avaliação Externa das Escolas não contribuiu para a melhoria na qualidade das aprendizagens, nem para a melhoria dos resultados escolares dos alunos, verificando-se médias baixas e estatisticamente significativas.

Relativamente à finalidade da avaliação externa das escolas, os três níveis médios mais elevados de acordo

referem-se a itens que definem a Avaliação Externa como algo que interessa particularmente ao Estado. Olhando às diferenças estatisticamente significativas entre os dois grupos, verificámos na figura 3, que os diretores concordam mais que os professores, que a Avaliação Externa serve para:

1º O cumprimento de requisitos impostos pela OCDE e EU. (média=3,91)
2º Incrementar a responsabilização a todos os níveis, validando as práticas de autoavaliação das escolas. (média=3,83)
3º Para a Administração central ter conhecimento do funcionamento do sistema educativo. (média=3,77)

Figura 3. Utilidade da Avaliação Externa

Constatámos que as escolas ao elegerem os três itens com valores médios mais elevados de acordo, de interesse para o Estado, ficaram aquém do cumprimento dos principais objetivos da IGEC, como “promover o progresso das aprendizagens e dos resultados dos alunos, identificando pontos fortes e áreas prioritárias para a melhoria do trabalho das escolas”, ou por exemplo, “melhorar o sistema educativo” ou ainda “fomentar a participação na escola da comunidade educativa e da sociedade local”.

### Discussão dos resultados

Como em qualquer investigação, a intenção era procurar algumas respostas que nos permitissem confirmar ou infirmar as hipóteses formuladas.

Assim, relativamente à primeira hipótese sobre “As escolas concordam com o modelo de Avaliação Externa das Escolas e acreditam que este é um bom modelo de avaliação”. A análise comparativa dos resultados obtidos permitiu-nos constatar que as escolas (professores, diretores e os coordenadores das equipas de autoavaliação de escolas), concordam com o modelo de Avaliação Externa.

No que concerne, às recentes alterações introduzidas no modelo, podemos afirmar com 95% de confiança que as que reuniram maior concordância dos diretores, foram a auscultação das autarquias em painel específico e a introdução do Excelente na escala de classificação. Constatamos também, que 87% dos diretores e a maioria dos coordenadores utilizam o conteúdo do relatório, para construir um plano de ação conducente à melhoria de desempenho do agrupamento.

Apesar de todos os inquiridos concordarem com o modelo, os diretores e os professores discordam que este seja bom, que é de difícil implementação, apontando-lhes falhas e críticas à forma como foi gerido o processo e muitas dificuldades à volta da sua operacionalização.

Relativamente, aos aspetos que deveriam ser melhorados no modelo, verificamos que todos os inquiridos partilham da mesma opinião. As três alterações que reuniram maior consenso foram,

contemplar o contexto socioeconómico na avaliação das escolas (Pisa, 2012); não valorizar tanto os resultados escolares dos alunos e valorizar mais outros domínios (Pacheco, 2010) e atribuir mais autonomia às escolas (Thurler, 2002; Afonso N. 2000; Alaiz, 2001; Barroso, 2004; Azevedo, 2005; Ventura, Castanheira e Costa, 2006; Clímaco, 1999, 2005; Barros, 2014; Formosinho e Machado, 2010; Sá, 2009; Bolívar, 2012). Quanto à segunda hipótese sobre “Os resultados escolares dos alunos apresentam melhorias significativas com a Avaliação Externa das Escolas”. A resposta é inequívoca ao considerar que os resultados escolares dos alunos não apresentaram melhorias com a Avaliação Externa das Escolas. As médias são baixas e estatisticamente significativas, verificando-se que a maioria dos inquiridos afirma que a Avaliação Externa não contribuiu para a melhoria dos resultados académicos dos alunos, o que se encontra em linha com a literatura resultante da investigação em educação e corroborado pelo GAVE/JNE (2012), ao referir que no contexto nacional é evidente uma estagnação dos resultados da avaliação externa que tem também paralelo na avaliação interna. Sousa (2012) menciona também que os resultados dos exames realizados pelos alunos portugueses nos últimos cinco anos não mostram sinais de uma efetiva melhoria. De acordo com os resultados, consideramos que esta ausência de sinais de melhoria, poderá dever-se, a dois aspetos fundamentais, um modelo de avaliação de alunos assente num trabalho de sala de aula focado excessivamente, no treino para os exames e a falta de formação dos professores em avaliação. Segundo informação das entrevistas, os docentes continuam com uma focagem em modelos tradicionais de ensino, assentes na preparação dos alunos para os testes e uma avaliação de cariz predominantemente sumativo, o que vai de encontro a Sousa (2012) e a Barreira e Pinto (2005). Apesar dos estudos mostrarem que alguns professores utilizam instrumentos diversificados para avaliar os alunos, sabe-se que os testes continuam a ser os que têm maior peso na avaliação, o que é corroborado por Fernandes (2009).

No que concerne à terceira hipótese sobre “As mudanças organizacionais promovidas pela Avaliação Externa contribuem para melhorar o funcionamento dos agrupamentos de escolas e para reforçar sua autonomia”. De acordo com os resultados, pode afirmar-se que as mudanças organizacionais promovidas pela Avaliação Externa são pouco significativas.

A mudança mais importante apontada pelos inquiridos foi a criação de níveis de exigência mais elevados no desempenho global do Agrupamento, em que a média é positiva e estatisticamente significativa, indicando que as opiniões dos professores e dos diretores são muito semelhantes.

No que concerne à implementação dos processos de autoavaliação de escola, verifica-se que os agrupamentos apresentaram dificuldades, as respostas médias são baixas, particularmente a dos professores, registando-se diferenças estatisticamente significativas entre as opiniões dos diretores e as opiniões dos professores.

Em relação às aprendizagens e aos resultados escolares dos alunos, as médias são baixas e estatisticamente

significativas, a maioria dos diretores e professores afirma que não se verificou melhorias, nem ao nível das aprendizagens nem ao nível dos resultados escolares, o que é confirmado também pelas opiniões dos entrevistados.

Quanto à Avaliação Externa, reforçar a autonomia das escolas, da análise comparativa dos resultados obtidos, podemos confirmar que a maioria dos inquiridos discorda que Avaliação Externa contribuiu o desenvolvimento da autonomia das escolas. Observa-se que as médias são baixas (diretores 2,88 e professores 2,84) e estatisticamente significativas, verifica-se uma associação entre estas duas variáveis, o que indica que diretores e professores discordam que a avaliação externa reforce a capacidade das escolas para o desenvolvimento da autonomia. Esta opinião é corroborada por vários autores destacando-se Barroso, (2011); Barros (2014); Ventura, Castanheira e Costa (2006); Formosinho, Fernandes e Machado (2010).

### Conclusão

As escolas concordam com o Modelo de Avaliação Externa mas discordam da sua qualidade, por este ser complexo, valorizar muito os resultados escolares e não contemplar na avaliação os contextos socioeconómicos das escolas.

As mudanças organizacionais promovidas pela Avaliação Externa das Escolas são pouco significativas, não tendo impacto nos resultados escolares dos alunos das escolas do estudo. Não se verificaram melhorias na qualidade das aprendizagens e os resultados escolares dos alunos não sofreram alterações.

As dificuldades sentidas pelos agrupamentos na implementação e concretização dos processos de autoavaliação poderão ter constituído uma barreira, ao seu desenvolvimento organizacional. A maioria dos inquiridos discorda que Avaliação Externa contribuiu para o desenvolvimento da autonomia das escolas, verificando-se médias baixas e estatisticamente significativas. Também confirmámos a existência de uma discrepância, em relação à finalidade da Avaliação Externa, percecionada pelas escolas e aquela que pretendida pela Inspeção Geral de Educação e Ciência. Parece-nos que estes diferentes pontos de vista, a falta de formação em avaliação de escolas das Equipas de Autoavaliação de Escola, a falta de formação dos docentes em avaliação e a inexistência de apoio da Inspeção Geral de Educação e Ciência, poderão estar na origem destes resultados.

### Referências

- Afonso, N. (2000). Autonomia, avaliação, e gestão estratégica das escolas públicas. In A. Ventura, A. Mendes & J. Costa (Orgs), *Liderança e estratégia nas organizações escolares*. Aveiro: Universidade de Aveiro, 201-216.
- Aliaiz, V. Góis & Gonçalves (2003). *Autoavaliação de Escolas*. Porto: Edições ASA.

- Alves, M. P. & Correia, S. (2008). A auto-avaliação de escola: um estudo exploratório sobre os dispositivos de auto-avaliação das escolas públicas em Portugal. *Olhar de professor*, 11, (2), 355-382.
- Alves, M. P. & Correia, S. (2009). Projeto de Avaliação em Rede (PAR): construção e regulação do sentido coletivo de escola. In B. Silva, A. Lozano, L. Almeida & M. Uzquiano (Orgs.), *X Congresso Internacional Galego-Português de Psicopedagogia* Braga: Universidade do Minho. 3964-3975.
- Alves, M. P. & Correia, S. (2010). Percursos da avaliação das escolas em Portugal. In M. P. Alves & M. A. Flores (Orgs.), *Trabalho Docente, Formação e Avaliação: clarificar conceitos, fundamentar práticas* (pp.155-191). Mangualde: Edições pedagogo.
- Azevedo, J. M. (2005). *Avaliação das Escolas: Estudo - Fundamental modelos e operacionalizar processos*. Lisboa: ME.
- Azevedo, J. M. (2007). Avaliação das escolas: fundamental modelos e operacionalizar processos. In Conselho Nacional da Educação. *Avaliação de Escolas – modelos e processos: atas/seminário avaliação das escolas*. Lisboa: Conselho Nacional da Educação.
- Azevedo, J. M. (2009). Estudo: Avaliação das Escolas: Fundamental modelos e operacionalizar processos. In *Seminário Avaliação Externa das Escolas*. Lisboa, 2006 -2009
- Barreira, C. & Pinto, J. (2005). A investigação e Portugal sobre a avaliação das aprendizagens dos alunos (1990 - 2005). *Investigar em Educação*, (4), 21-105.
- Barros, Rosanna. (2014). *A Págin da educação*. Porto: Profedições, série II nº 203.
- Barroso, J. (2004). A Autonomia das Escolas: Uma ficção necessária - In *Revista Portuguesa de Educação*, vol. 17, n.º 002. Braga: Universidade do Minho. p. 49-83.
- Bolívar, António (2012). *Melhorar os Processos e os Resultados Educativos – O que nos Ensina a Investigação*. V. N. Gaia: Fundação Manuel Leão
- Clímaco, M. C. (2005). *Avaliação de Sistemas em Educação, Temas Universitários nº 5*, Lisboa: Universidade Aberta
- Costa, J. A., Neto-Mendes, A. & Ventura, A. (2002). *Avaliação de Organizações Educativas*. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Costa, J. A. & Ventura. A. (2002). Avaliação integrada das escolas: análise em torno das opiniões dos intervenientes. In Costa, Jorge Adelino, Neto-Mendes, António e Ventura, Alexandre (org.), *Avaliação de Organizações Educativas*. Aveiro: Universidade de Aveiro, 105-124.
- Fernandes, M. (2009). Avaliação das aprendizagens em Portugal: investigação e teoria da actividade. *Sísifo. Revista de Ciências da Educação*, 09, 87-100. Consultado em maio de 2012 em <http://sisifo.fpce.ul.pt>.
- Ferreira, F. (2015) A percepção das escolas sobre a avaliação externa e o seu impacto nos resultados escolares. Tese de Doutoramento. Universidade Portucalense, Porto, Portugal.
- Formosinho, J. Machado, J. Oliveira - Formosinho, J. (2010). Formação, Desempenho e Avaliação de Professores. *Coleção Educação e Formação*, Mangualde: Edições Pedagogo.
- Freitas, M.J. (2010). *Um percurso de referencialização na autoavaliação de escola*. ELO, (17), 123-130.
- GAVE/JNE (2012). *Resultados das provas de aferição, das provas finais/exames finais nacionais, 2007-2012*.
- Gravito, A. P., Monteiro, A., Rocha, A. L., Roque, C., Oliveira, E., Guerreiro, H., Azevedo, J. M., et al. (2009). *Avaliação Externa das Escolas – Relatório Nacional 2008-2009*.
- IGEC (2011). Grupo de Trabalho para a Avaliação Externa das Escolas 2011: Propostas para um novo ciclo de avaliação externa de escolas. *Relatório Final: 14 de Julho de 2011* Lisboa: ME.
- IGEC (2012). *Avaliação Externa das Escolas – Relatório Nacional 2011-2012*. Lisboa: Inspeção-Geral de Educação e Ciência.
- OCDE (2013). PISA 2012 - *Results: What Students Know and Can Do Student Performance in Mathematics, Reading and Science* (Volume I)
- Pacheco, J. Augusto (1995). *O pensamento e a acção do professor*. Porto: Porto Editora.
- Pacheco, J. Augusto (2010). Avaliação externa das escolas: teorias e modelos. *Comunicação apresentada no Seminário Avaliação Externa das Escolas: Modelos, Práticas e Impacto*: Braga.
- Sá, V. (2009). A (auto) avaliação das escolas: virtudes e efeitos colaterais. *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, 17, (62), 87-108.
- Sousa, H. D. (2012). Exames Nacionais: Instrumentos de Regulação de boas Práticas de Ensino e de Aprendizagem? In *A Avaliação dos Alunos*. Vila Nova de Gaia: Fundação Manuel Leão.
- Thurler, M (2001b). *Inovar no Interior da Escola*. Porto Alegre: Artmed
- Ventura, A., Castanheira, P. & Costa, J. (2006). Gestão das Escolas em Portugal. *REICE – Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4, (4), 128-136