

Seminário Internacional de Avaliação Externa de Escolas

ATLAS



Seminário Internacional Avaliação Externa de Escolas

VOLUME DE ATAS

Organizadores do Volume de Atas

José Augusto Pacheco

Joana Sousa

Natália Costa



Universidade do Minho
Instituto de Educação
Centro de Investigação em Educação

Centro de Investigação em Educação
Instituto de Educação
Universidade do Minho
Campus de Gualtar
4710-057 Braga
www.cied.uminho.pt
cied@ie.uminho.pt

Comissão Organizadora:

José Augusto Pacheco, U. Minho
Carlinda Leite, U. Porto
Carlos Barreira, U. Coimbra
Fernando Gonçalves, U. Algarve
Isabel Fialho, U. Évora
Pedro Rodrigues, U. Lisboa

Comissão Científica:

Ana Mouraz, U. Porto
Filipa Seabra, U. Aberta/U. Minho
M^a da Graça Bidarra, U. Coimbra
João Moreira, U. Lisboa
José Carlos Morgado, U. Minho
José Saragoça, U. Évora
Maria José Silvestre, U. Évora
Preciosa Fernandes, U. Porto
Sandra Valadas, U. Algarve

Capa

Luis Borges

ISBN

978-989-8525-42-0

Este trabalho é financiado por Fundos FEDER através do Programa Operacional Factores de Competitividade – COMPETE e por Fundos Nacionais através da FCT – Fundação para a Ciência e a Tecnologia no âmbito do projeto PTDC/CPE-CED/116674/2010



A avaliação externa das escolas e seu impacto nas práticas de liderança em meio escolar

Tavares, A.¹; Seabra, F.²; Henriques, S.³

¹Agrupamento de Escolas Latino Coelho, ² Universidade Aberta ³Universidade Aberta

Email: amfstavares@gmail.com; filipa.seabra@uab.pt; susana.henriques@uab.pt

Resumo

A avaliação externa das escolas (AEE) públicas em Portugal iniciada em 2006, insere-se num movimento de mudança em que se visa aferir a qualidade das organizações educativas. Foi seu objetivo compreender as variáveis que poderiam explicar as regularidades e irregularidades nelas observadas contribuindo, assim, através de mecanismos de informação retroativa e prospetiva, para o aperfeiçoamento e progresso das escolas.

O presente artigo surge no âmbito de uma investigação de Doutoramento intitulada “A avaliação externa das escolas e seu impacto nas práticas de liderança num agrupamento de escolas: um estudo de caso”. Conhecer e compreender como se posicionam os vários agentes numa comunidade educativa, sobre os impactos da AEE ao nível das lideranças num agrupamento de escolas é o objetivo deste estudo. A informação a obter constitui um contributo que poderá ajudar a melhorar as práticas de liderança assim como futuros processos avaliativos a implementar.

Palavras-chave: avaliação externa, práticas de liderança, desenvolvimento organizacional

1 Enquadramento da investigação

A emergência na sociedade ocidental, durante os anos 80, de novas lógicas económicas centradas na qualidade, na eficácia e na diversificação assumidas pelas empresas, para dar resposta à concorrência nos mercados internos e internacionais, foram adotadas pelo Estado. Este, dum papel desenvolvimentista assumido durante a década de 60-70, passou a dedicar-se à regulação das normas fundamentais e à manutenção dos equilíbrios sociais básicos.

A democratização da escola que teve lugar durante a década de sessenta, pela sua abertura a novos públicos, trouxe consigo a massificação do ensino o qual potenciou a emergência de problemas de natureza material, financeira e pedagógica. Assim, a assunção do papel regulador por parte do Estado levou a que as organizações escolares passassem a ser interpeladas sobre a sua qualidade, nomeadamente através de processos avaliativos. A avaliação externa das escolas (AEE) públicas em Portugal iniciada em 2006, e cujo primeiro ciclo se concluiu em 2011, insere-se neste movimento de mudança (Charlot, 2007), pese a qualidade da educação ser uma aspiração antiga em Portugal (Clímaco, 2005).

Embora não seja pacífico o que entender por qualidade das organizações escolares e dos sistemas educativos (Coelho, Sarrico, & Rosa, 2008; Barroso, 2007; Díaz, 2003), é consensual que o processo de avaliação tem que estar presente para se proceder à aferição da qualidade dos mesmos, sendo aquela, assim, um processo necessário, nomeadamente, para “a auscultação e melhoria do sistema de ensino e educação” (Coelho *et al.*, 2008, p.58). Enquanto juízo sistemático do valor ou mérito da escola, a avaliação tem como objetivos compreender as variáveis que possam explicar as regularidades e irregularidades nela observadas e, conseqüentemente, contribuir para o aperfeiçoamento e progresso da mesma através de mecanismos de informação retroativa e prospetiva (Clímaco, 2005).

O processo da avaliação externa das escolas públicas portuguesas iniciado em 2006 foi nortado pelo referencial que se apresenta na fig.1. Na conceptualização e construção deste instrumento foi tida em atenção informação resultante de experiências, quer nacionais quer estrangeiras, nesta área (Ministério da Educação, 2009).

Este quadro de referência, após o final do 1º ciclo de avaliação, foi reestruturado com vista a ser mais simples e mais exequível, evitando-se, deste modo, redundâncias que foram apontadas ao referente inicial. Assim, os objetivos da avaliação externa foram reescritos e o quadro de referência passou de cinco para três domínios:

Resultados, Prestação do serviço educativo e Liderança e gestão (Almeida, *et al.*, 2011). Como se constata, em ambos os referenciais, a liderança é um dos parâmetros considerados na caracterização do que a tutela entende ser escola de qualidade. Esta ênfase, igualmente patente em sistemas educativos de outros países (Ministério da Educação, 2008a), encontra-se plasmada no Decreto-Lei n.º75/2008, de 22 de Abril (Ministério da Educação, 2008b), normativo que regulamentou até 2012 o regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário em Portugal. Tal decorre da crença que boas e eficazes lideranças são capazes de criar uma cultura organizacional forte, a qual é tida como uma força social relevante na melhoria dos resultados escolares, ainda que de forma predominantemente indireta (Quintas & Gonçalves, 2009).

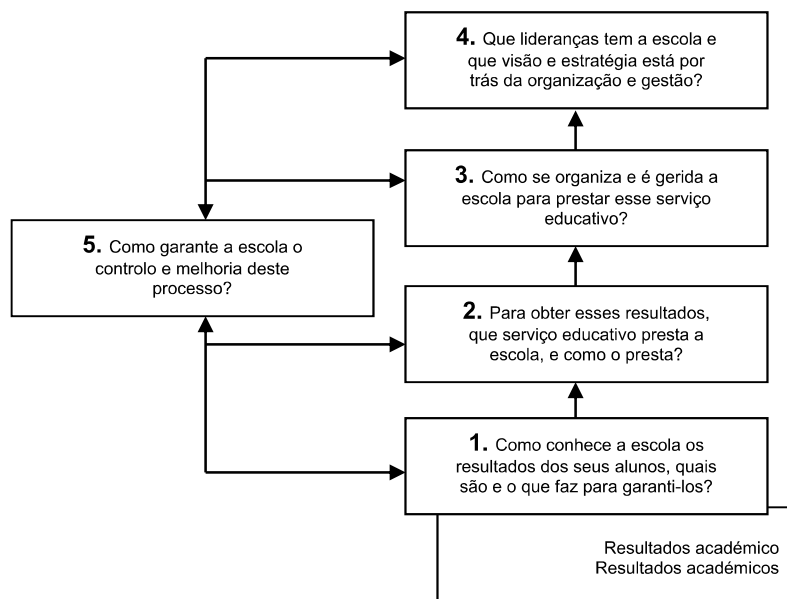


Fig.1 – Relação dos diferentes domínios da avaliação externa (retirado de Relatório final da atividade do Grupo de Trabalho para Avaliação das Escolas, Oliveira *et al.*, 2006, p.3)

Face ao acima exposto é pertinente inquirir que impacto teve o primeiro ciclo da avaliação externa das escolas públicas portuguesas nas práticas de liderança que nelas acontecem.

“Fomentar nas escolas uma interpelação sistemática sobre a qualidade das suas práticas e dos seus resultados”, “Articular os contributos da avaliação externa com a cultura e os dispositivos de autoavaliação das escolas” e “Reforçar a capacidade das escolas para desenvolverem a sua autonomia” (Inspeção Geral da Educação, 2009, p. 7) constituem alguns dos objetivos definidos para a AEE. A consecução dos mesmos depende, no entanto, da apropriação dos resultados dessa mesma avaliação e da capacidade de iniciativa por parte dos agentes da instituição avaliada para implementarem as dinâmicas necessárias à mudança (Almeida, *et al.*, 2011). A eles compete a responsabilidade de desempenharem os papéis que lhes foram atribuídos pela tutela, nomeadamente de liderança, a qual se reveste de grande importância na mobilização dos elementos da comunidade educativa para a resolução de problemas (Fullan, 2003). Assim, com a presente investigação pretende-se conhecer e compreender como se posicionam os vários agentes da comunidade educativa, quer através do seu discurso e quer da ação, sobre os impactos da AEE ao nível das lideranças dos agrupamentos de escolas, após o primeiro ciclo avaliativo.

Ainda que as questões de liderança possam ser analisadas segundo diferentes abordagens, no presente estudo aspira-se conhecer o impacto da AEE à luz dos indicadores escolhidos pela tutela para avaliar este domínio, isto é, “Visão estratégica e fomento do sentido de pertença e de identificação com a escola”,

“Valorização das lideranças intermédias”, “Desenvolvimento de projetos, parcerias e soluções inovadoras”, “Motivação das pessoas e gestão de conflitos” e “Mobilização dos recursos da comunidade educativa” (Inspeção Geral da Educação, 2011).

2 Metodologia do estudo

O estudo centra-se em um dos três agrupamentos de escolas do concelho de Lamego. O critério para a sua escolha decorreu do facto de este ser a organização que há mais tempo mantém a sua estrutura administrativa pelo que a comunidade educativa reúne melhores condições para constatar possíveis mudanças nas práticas de liderança decorrentes do primeiro ciclo da AEE. O mesmo, à época da sua avaliação (2010), era constituído por dezanove estabelecimentos de ensino, sendo o seu corpo docente, formado por cerca de cento e trinta elementos (Inspeção Geral da Educação, 2010).

Assim, constituem objetivos desta investigação, decorrido o primeiro ciclo avaliativo:

A - Conhecer e analisar como se posicionam, os vários agentes da comunidade educativa do agrupamento de escolas sobre os impactos da AEE no que toca:

- à visão estratégica e fomento do sentido de pertença e de identificação com o agrupamento;
- à valorização das lideranças intermédias do agrupamento;
- ao desenvolvimento de projetos, parcerias e soluções inovadoras no agrupamento;
- à motivação das pessoas e gestão de conflitos;
- à mobilização dos recursos da comunidade educativa do agrupamento de escolas.

B - Detetar mudanças, decorrentes da AEE, introduzidas ao nível das lideranças escolares no agrupamento de escolas.

C – Conhecer e compreender as razões das mudanças introduzidas ao nível das lideranças escolares no agrupamento de escolas.

Deste modo, o agrupamento de escolas acima referido constitui o caso e, simultaneamente, a amostra alvo do universo considerado (Hill & Hill, 2008). Uma vez que as questões a investigar não foram formuladas mediante a operacionalização de variáveis, este estudo assenta numa abordagem qualitativa naturalista que procura compreender “o significado que os acontecimentos e interações têm para pessoas vulgares, em situações particulares” (Bogdan & Biklan, 1994, p. 53), como é o caso de alguns professores, pais, funcionários e elementos externos à comunidade escolar que se planeou entrevistar, com o intuito de investigar um evento na sua complexidade. Assim, segundo Afonso (2005), a estratégia de investigação escolhida é um estudo de caso. Assim, a fim de clarificar o significado da informação recolhida e identificar significados complementares ou alternativos que deem melhor conta dessa mesma complexidade torna-se necessário proceder à triangulação da informação (Afonso, 2005). Para se proceder à mesma planeou-se uma abordagem quantitativa através da aplicação de questionários, a tratar estatisticamente, a um número alargado de elementos dessa mesma comunidade educativa (Carmo & Ferreira, 1998). A fim de multiplicar os modos de obtenção de dados recomendável para este tipo de estratégia de investigação (Afonso, 2005), definiu-se proceder, também, à análise de documentos oficiais do agrupamento de escolas alvo do estudo passíveis de conter informação relativa ao impacto da AEE nas práticas de liderança.

3 A investigação empírica: primeiros resultados

Até ao momento foram realizadas dezassete entrevistas semiestruturadas: uma ao diretor, nove a coordenadores (de departamentos, de ciclos e da biblioteca), duas a representantes de pais, duas a assistentes operacionais, duas a assistentes administrativos e uma à presidente do conselho geral. As mesmas foram conduzidas por um guião o qual foi “construído a partir das linhas de pesquisa e os eixos de análise da investigação” (Afonso, 2005, p. 99), isto é, a elaboração deste documento foi orientada pelas questões que ilustram o entendimento da tutela no que diz respeito aos fatores a ter em conta no domínio liderança do Quadro de Referência para a Avaliação Externa das Escolas (Inspeção Geral da Educação, 2009). O guião foi organizado em sete blocos de questões: os cinco primeiros visam obter respostas que

caracterizem o posicionamento dos entrevistados para cada um desses fatores contemplados no domínio liderança; o sexto bloco visa sistematizar as mudanças que tenham sido detetadas pelos entrevistados; o último bloco tem como objetivo saber das razões que estiveram subjacentes às mudanças.

Procedeu-se à validação deste guião através duma entrevista teste a um professor cujo perfil partilhava características com os elementos do agrupamento em estudo, mas ao qual não pertencia. Este documento, posteriormente, orientou o processo de definição de categorias e de subcategorias de resposta a utilizar na análise de conteúdo das entrevistas. A análise de conteúdo permite através da classificação e do recenseamento de itens de sentido, inferir conhecimentos de natureza psicológica, sociológica, históricos, entre outros, relativos à produção/receção das mensagens (Bardin, 1997).

Até ao momento já se procedeu à transcrição de oito das dezassete entrevistas, bem como à sua análise e categorização (diretor (D), coordenadoras dos departamentos de expressões (Cde), de línguas (Cdl), do primeiro ciclo (C1c), do 2º/3º ciclo (Cd2/3c), presidente do conselho geral transitório (Pcgt) e chefe do pessoal auxiliar (Cpa)).

Os primeiros resultados desta investigação empírica são de seguida apresentados.

A. Posicionamento dos entrevistados sobre os impactos da AEE no que toca à visão estratégica e fomento do sentido de pertença e identificação com o agrupamento de escolas.

Constatamos a existência de diversidade de respostas em relação a esta categoria (“sim”, “não”, “não sabe” ou “não responde”). Assim, no que toca à subcategoria “Perceções/opiniões sobre o impacto da AEE no estabelecimento de metas claras e avaliáveis para o agrupamento”, a maioria refere que teve impacto a AEE neste item, uma vez que houve necessidade de as sistematizar, de lhes dar atenção.

Para a subcategoria “Perceções/opiniões sobre o impacto da AEE na definição de prioridades e de planos de ação para o agrupamento”, igualmente a maioria refere que houve impacto.

Para a subcategoria “Perceções/opiniões sobre o impacto da AEE na implementação de medidas que potenciem o reconhecimento do agrupamento quanto à sua qualidade no que toca a gestão, acolhimento e profissionalismo os entrevistados maioritariamente afirmam que houve interferência da AEE, ainda que já houvesse tradição dessas práticas nesta organização.

Para a subcategoria “Perceções/opiniões sobre o impacto da AEE na definição duma visão e desenvolvimento do agrupamento para os próximos 10 anos” dos entrevistados apenas o diretor e uma coordenadora admitem que houve impacto da AEE. Os restantes inquiridos não sabiam responder a esta questão.

B. Posicionamento dos entrevistados sobre os impactos da AEE no que toca à valorização das lideranças intermédias do agrupamento de escolas.

Nesta categoria verificamos igualmente a existência de diversidade de respostas. Na subcategoria “Perceções/opiniões sobre o impacto da AEE no conhecimento que órgãos/atores têm das suas áreas de ação é admitido pelo diretor e por duas coordenadoras que a AEE teve algum impacto ainda que já fosse comum no agrupamento os seus elementos saberem o que deles se esperava:

...essa cultura orgânica e de liderança dos órgãos intermédios já está... já vem de muito longe e portanto as pessoas quando assumem uma função, um cargo desses já sabe bem qual é o seu papel... (D).

Das coordenadoras entrevistadas, duas explicitaram que o diretor passou a conhecer melhor as funções dos coordenadores porque lhes passou a exigir mais, por um lado, e por outro, admitiram que a AEE as influenciou positivamente no desempenho do seu papel de coordenadoras.

Na subcategoria “Perceções/opiniões sobre o impacto da AEE na definição de formas de mobilizar e articular diferentes órgãos/atores para o cumprimento das metas do agrupamento” é referido por três entrevistados que a AEE teve impacto neste item, nomeadamente o diretor explicita que:

...a avaliação externa teve esse condão de fazer soar algumas campainhas de alarme... pensar que afinal o que se põe no papel tem de passar a ser cumprido. Se queremos chegar até a este nível temos que fazer por isso e não fixar uma meta e depois continuamos com as práticas rotineiras... (D).

Estes entrevistados enfatizaram a realização de reuniões de trabalho para se proceder à articulação entre ciclos, entre departamentos, entre níveis de ensino e entre grupos disciplinares, tendo-se realçado a mais valia das mesmas no que toca à resolução, nomeadamente, de problemas de natureza pedagógica.

C. Posicionamento dos entrevistados sobre os impactos da AEE no que toca ao desenvolvimento de projetos, parcerias e soluções inovadoras do agrupamento de escolas com vista a melhorar o serviço educativo.

Nesta categoria maioritariamente os entrevistados afirmam que a AEE não teve qualquer efeito. Quer na subcategoria “Perceções/opiniões sobre o impacto da AEE na identificação de problemas no serviço educativo”, quer na subcategoria “Perceções/opiniões sobre o impacto da AEE no estabelecimento de projetos / parcerias / soluções inovadoras para o agrupamento com vista a melhorar o serviço educativo, genericamente, os entrevistados apontaram a existência de práticas já instituídas antes da AEE (participação em projetos, inovação pedagógica, mobilização de recursos externos, divulgação de iniciativas). Foi referido pelos entrevistados que as parcerias com o meio envolvente e a mobilização de recursos foi efeito da filosofia que está subjacente á reorganização administrativa da constituição dos agrupamentos.

D. Posicionamento dos entrevistados sobre os impactos da AEE no que toca à motivação das pessoas e gestão de conflitos do agrupamento de escolas.

Nesta categoria verificamos igualmente a existência de diversidade nas respostas dos entrevistados. Na subcategoria “Perceções/opiniões sobre o impacto da AEE na motivação das pessoas após o primeiro ciclo avaliativo” no que diz respeito ao empenho manifestado por órgãos/pessoas, maioritariamente afirmou-se que não houve impacto.

No que concerne ao efeito na definição e implementação de estratégias de melhoria dos resultados académicos, a maioria foi concordante em afirmar que houve grande influência neste item. Já no que toca ao absentismo de professores e funcionários e estratégias para limitar os seus efeitos a maioria dos entrevistados afirmou que não houve qualquer impacto da AEE ou então não tinham qualquer ideia a esse respeito. O diretor apontou como fatores determinante para o não absentismo dos professores a implementação da avaliação de desempenho dos professores, bem como a lecionação de disciplinas com exames finais.

No que toca às “Perceções/opiniões sobre o impacto da AEE na gestão de conflitos do agrupamento de escolas igualmente a maioria dos inquiridos respondeu negativamente ou disse não saber responder.

E. Posicionamentos dos entrevistados sobre os impactos da AEE no que toca à mobilização dos recursos da comunidade educativa do agrupamento de escolas.

Nesta categoria de resposta, com exceção da coordenadora do 2º/3º ciclo e o chefe dos assistentes auxiliares, todos foram inânimes em afirmar que a AEE não teve qualquer influência neste item uma vez que o agrupamento sempre mobilizou recursos materiais e humanos da comunidade educativa.

F. Mudanças introduzidas ao nível das lideranças no agrupamento de escolas.

Com as seis questões que foram formuladas nesta categoria, correspondendo cada uma delas a uma subcategoria, pretendeu-se sistematizar quais as situações reveladoras das mudanças decorrentes do processo avaliativo, segundo a opinião dos entrevistados. Ainda que as perguntas colocadas abordassem os mesmos tópicos dos blocos anteriores, genericamente, houve por parte dos respondentes dificuldade em objetivar as suas respostas, pese em momentos anteriores da entrevista terem apontado a ocorrência de algumas mudanças após a AEE. No seu discurso referem exemplos de algumas alterações que mas que não foram decorrentes do processo da avaliação.

G. Perceções/opiniões dos entrevistados acerca das razões que levaram à mudança ao nível das lideranças do agrupamento.

Nesta categoria verificou-se grande uniformidade nas respostas dos entrevistados. A coordenadora do primeiro ciclo apontou o relatório da AE do agrupamento como um instrumento que abriu caminhos para se corrigir o que se estava a fazer, que o mesmo fez as pessoas refletir, nomeadamente, na necessidade de mudança ao nível de práticas de articulação. Referiu também que a alteração dos contextos de trabalho (perfil dos alunos, agregação de escolas) levaram a algumas mudanças nas práticas de liderança. A coordenadora do departamento de línguas, por sua vez, aponta a AEE como razão para a mudança no que toca às práticas de articulação pedagógica, aliada às necessidades dos docentes em se tornarem melhores profissionais. A

coordenadora do departamento de expressões salientou o fator “sentido de pertença” decorrente da constituição do agrupamento, como uma razão de força para as pessoas introduzirem mudanças.

Conclusão

Os resultados obtidos até data permitem-nos apontar algumas conclusões. Assim, globalmente, os entrevistados admitem que a AEE teve impacto nas práticas de liderança que têm tido lugar no agrupamento. No entanto, face à opinião dos mesmos, esse impacto fez-se sentir especialmente em aspetos como a definição de metas, de prioridades e planos de ação para o agrupamento e na mobilização dos professores no que toca ao desenvolvimento dum trabalho de articulação das suas práticas.

O discurso dos entrevistados permitiu inferir que o processo da AEE é percecionado pelos professores de uma forma fragmentada e não como um todo que tem uma coerência interna. Verificamos que em relação a alguns dos aspetos questionados os professores não manifestam qualquer opinião. Esta situação revela que o referencial que orientou a AEE não é do conhecimento de alguns dos inquiridos. Ainda que a avaliação tenha como um dos objetivos contribuir para o aperfeiçoamento e progresso das organizações escolares (Clímaco, 2005) – como será o caso deste agrupamento, face a algumas das respostas dadas pelos entrevistados – tal contributo é minorado quando os sujeitos nela envolvidos não compreendem parte desse mesmo processo.

As respostas dadas pelos entrevistados permitiram, igualmente, verificar que a AEE é percecionada por estes como um processo que se entrosa com outros processos como a reorganização administrativa da rede escolar e a avaliação dos professores, o que por vezes dificulta a emissão duma opinião sobre o impacto da avaliação externa nas práticas de liderança da organização escolar.

Referências bibliográficas

- Inspeção Geral da Educação. (2011). *Quadro de referência para avaliação das escolas*. Lisboa: Ministério da Educação. Disponível em [http://www.ige.min-edu.pt/upload/AEE2_2011/AEE_11_12_\(1\)_Quadro_referencia.pdf](http://www.ige.min-edu.pt/upload/AEE2_2011/AEE_11_12_(1)_Quadro_referencia.pdf).
- Afonso, N. (2005). *Investigação Naturalista em Educação*. Porto: Asa.
- Almeida, V., Curado, A. P., Sarrico, C., Nunes, J., Azevedo, J., Azevedo, J., et al. (2011). *Relatório final - Proposta para um novo ciclo de avaliação externa de escolas*. Lisboa: Ministério da Educação.
- Bardin, L. (1997). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Barroso, J. (2007). Mudanças nas escolas, desafios para a Inspeção: tendências e perspectivas. *Inspeção-Geral da Educação: Conferência Nacional 2007*. Lisboa: Disponível em http://www.ige.min-edu.pt/upload/docs/CNIGE07_1_JoaoBarroso.pdf, em 5-01-2010.
- Bogdan, R., & Biklan, S. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação*. Porto: Porto Editora.
- Carmo, H., & Ferreira, M. M. (1998). *Metodologia da investigação - Guia para a Auto-aprendizagem*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Charlot, B. (2007). Educação e Globalização: uma tentativa de colocar ordem no debate. *s í s i f o / r e v i s t a d e c i ê n c i a s d a e d u c a ç ã o · n . ° 4 · o u t / d e z 0 7* (pp. 129-136). Lisboa: Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Lisboa,.
- Clímaco, M. C. (2005). *Avaliação de sistemas em educação*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Coelho, I., Sarrico, C., & Rosa, M. J. (2008). *Avaliação de Escolas em Portugal: que futuro?* Obtido em 25 de Junho de 2009, de http://www.scielo.oces.mctes.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1645-44642008000200007&lng=pt&nrm=iso
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2007). *Research methods in education*. New York: Routledge.
- Díaz, A. S. (2003). *Avaliação da Qualidade das Escolas*. Porto: Asa.

- Duarte, R. (2004). Entrevistas em pesquisas qualitativas. *Educar*, n.º24 , pp. 213-225, Curitiba: Editora UFPR.
- Fullan, M. (2003). *Liderar Numa Cultura de Mudança*. Porto: Edições Asa.
- Hill, M. M., & Hill, A. (2008). *Investigação por Questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Inspeção Geral da Educação. (2009). *Avaliação externa das escola - Referentes e instrumentos de trabalho*. Lisboa: Ministério da Educação. Disponível em http://www.ige.min-edu.pt/upload/AEE_2010/AEE_Referentes.pdf.
- Inspeção Geral da Educação. (2010). *Relatório da Avaliação Externa do Agrupamento de Escolas da Sé*. Lisboa: Ministério da Educação. Disponível em http://www.ige.min-edu.pt/upload/AEE_2010_DRN/AEE_10_Ag_Se_R.pdf, em 20/3/2012.
- Inspeção Geral da Educação. (2010). *Relatório da Avaliação Externa do Agrupamento de Escolas da Sé*. Lisboa: Ministério da Educação. Relatório da Avaliação ExMinistério da Educação. Disponível em http://www.ige.min-edu.pt/upload/AEE_2010_DRN/AEE_10_Ag_Se_R.pdf, em 20/3/2012.
- Lankshear, C., & Knobel, M. (2004). *A handbook for teacher research: from design to implementation*. Berkshire: Open University Press.
- Ministério da Educação. (2008a). Conselho Nacional de Educação, Parecer n.º5/2008. *Diário da República* . 2ª série, N° 113. Lisboa: INCM.
- Ministério da Educação. (2008b). Decreto-Lei n.º75/2008, de 22 de Abril. *Diário da República* . INCM.
- Quintas, H., & Gonçalves, J. A. (2009). *Práticas e estilos de liderança*. CIES/ISCTE-IUL, Barafunda, Universidade do Algalve.