

Um olhar da avaliação externa das escolas sobre a liderança escolar em Portugal

/

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

Helder Guerreiro

Isabel Barata

Leonor Duarte¹

Inspeção-Geral da Educação e Ciência. Portugal.

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

Resumo:

O objetivo principal deste artigo é dar a conhecer os resultados de um estudo sobre as escolas cuja liderança foi considerada excelente no âmbito da avaliação externa das escolas. Para tal, os pontos fortes destacados pelas equipas de avaliação foram analisados em relação ao domínio *Liderança e Gestão*, que engloba os três campos de análise: *Visão e Estratégia, Liderança e Gestão*. Para uma melhor compreensão dos resultados obtidos, apresenta-se também o entendimento de liderança implícito no Quadro de Referência da Avaliação Externa. Embora o diretor seja um líder, não é o único. Numa escola podemos avaliar a liderança no desempenho dos coordenadores, professores, alunos... porque todos têm o seu espaço e oportunidades para serem líderes. Falamos também sobre os estilos de liderança mais comuns nas escolas, que se complementam e convivem nas escolas, e que podem ser adotados por vários líderes.

¹ Os autores são inspetores da Educação e coordenadores do programa de Avaliação Externa das Escolas em Portugal.

Palavras-chave: avaliação externa das escolas, líder, liderança

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 – UM ENTENDIMENTO DIFERENTE DO QUE É A LIDERANÇA ESCOLAR

Em diversos eventos e projetos de cooperação internacional, os inspetores de educação portugueses têm sido confrontados com uma associação entre o conceito de líder escolar e o exercício do cargo de diretor(a) de uma escola² ou agrupamento de escolas. Se bem que essa associação tivesse acontecido com frequência no século passado, o desenvolvimento dos novos modelos de gestão das escolas públicas portuguesas, sobretudo depois da publicação do Decreto-Lei n.º 115-A/98, com a repartição de responsabilidades por diversos órgãos de gestão e administração, o reforço da autonomia das escolas, apelando a uma voz mais ativa dos diferentes elementos das comunidades escolares, no final dos anos 90, fez sobressair a relevância de múltiplos atores na liderança das escolas.

Dez anos mais tarde, já com o novo modelo de gestão consolidado, o Decreto Lei n.º 75/2008 - Regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário - publicado em abril de 2008, efetua uma revisão do regime jurídico da autonomia, administração e gestão das escolas “no sentido do reforço da participação das famílias e comunidades na direção estratégica dos estabelecimentos de ensino e no favorecimento da constituição de lideranças fortes”, distribuindo competências e envolvendo a comunidade escolar. Este enquadramento legal tem tido pequenas alterações até à atualidade e constitui a base utilizada por todas as escolas nos seus atos de gestão administrativa e pedagógica. Constitui, igualmente, a base dos regulamentos internos de cada escola, os quais contêm diferenças que resultam das diferentes culturas de cada escola.

O que é uma liderança de escola?

Citando Leithwood & Riehl (2005) e Donley, J. et al (2020), a liderança escolar tem sido “o trabalho de mobilizar e influenciar outros para articular e alcançar as intenções e objetivos partilhados da escola”.

² Quando referimos escola, incluímos as escolas singulares, na sua maioria com ensino secundário, e também os agrupamentos de escolas, que acolhem crianças da educação pré-escolar e alunos dos ensinos básico e secundário.

Num artigo publicado em 2003 - *The Alphabet Soup of Leadership* – John MacBeath defende que liderança é um termo cheio de ambiguidade e com múltiplas interpretações. Em última análise, pode significar o que queremos que signifique. Nesse mesmo artigo, MacBeath caracteriza diferentes estilos de liderança, demonstrando que o exercício de liderança dificilmente será de uma só pessoa. No caso português, considerando a distribuição de competências previstas na lei, associar um diretor à figura de líder absoluto é uma mera ilusão. Ainda que seja o rosto da escola mais conhecido no seu exterior e o interlocutor com a administração educativa, o poder de decisão do diretor é limitado em muitas matérias.

O quadro de referência da avaliação externa das escolas vai ao encontro desta visão abrangente de liderança de escola que é sustentada pelo regime de autonomia e gestão das escolas, mas também pela literatura atual.

Liderança é necessária quando falamos de funções de administração escolar ou de gestão financeira e de outros recursos, quando falamos de gestão curricular e se promove a equidade e inclusão (sendo os Decretos–Lei n.ºs 54/2018 e 55/2018 um desafio ao exercício de liderança nestas matérias), quando é preciso planear estrategicamente com vista à melhoria das aprendizagens dos alunos e do funcionamento da escola, quando se constroem relações internas e externas que visam idênticos propósitos, quando se promove o desenvolvimento profissional de docentes e de outros profissionais, quando se contribui para o desenho de uma cultura de escola – abrindo as portas a novas ideias e a novas formas de cooperação, para além das institucionais já previstas na lei, reforçando o sentido e o papel de uma comunidade escolar e comunidade educativa.

Mas a liderança também é necessária no planeamento das rotinas diárias, na resolução de problemas do quotidiano (sobretudo aqueles que exigem uma maior criatividade), na gestão dos (sempre escassos) recursos necessários ao ensino e aprendizagem, na adoção de estilos de comunicação e códigos linguísticos adequados aos múltiplos interlocutores, na tomada de inúmeras decisões diárias, com impacto na vida dos alunos e dos profissionais.

Para o exercício destas lideranças importa o conhecimento da escola e do contexto mais amplo em que se insere, bem como normas que regem o currículo, o funcionamento das organizações escolares e as relações interpessoais, não descurando os aspetos de natureza ética.

Quem são os líderes escolares?

Ainda que seja um líder, pelo que atrás foi referido, o(a) Diretor(a) nunca poderá ter o exclusivo da liderança. Contudo, o seu papel pode influenciar de um modo muito significativo o exercício da liderança numa escola, pelo estilo que adota, mas também pelo estilo que outros potenciais líderes adotam. O breve retrato daquilo que um líder escolar faz, que não se esgota na lista referida no ponto anterior, é, na sua quase totalidade, transversal às funções do Diretor e da sua equipa; aos elementos de outros órgãos responsáveis pela gestão administrativa e pedagógica da escola, sejam eles docentes ou não docentes, designadamente os seus representantes; coordenadores de projetos e atividades; os diretores de turma e os docentes que, na sua atividade letiva, no dia a dia interagem com os alunos, resolvem os seus problemas, promovem as aprendizagens e o sucesso. Os docentes, independentemente de cargos de coordenação que possam exercer na escola, já desempenham um papel de liderança relevante na sua prática diária, pois funcionam como um exemplo para os seus alunos. O impacto da sua atividade prende-se frequentemente com a qualidade do exercício da sua liderança, seja a nível do planeamento curricular, da comunicação, da capacidade de resolução de problemas, etc.

Seria muito redutor se não fizéssemos aqui uma referência à liderança dos alunos. O Decreto-lei n.º 75/2008 determina a presença de representantes dos alunos do ensino secundário em vários órgãos de gestão da escola, nomeadamente do Conselho-Geral (órgão máximo de decisão da escola) e “através dos delegados de turma, do conselho de delegados de turma e das assembleias de alunos, em termos a definir no regulamento interno “. Mais do que um exercício de liderança, é sobretudo um exercício de democracia e cidadania, que se inicia na educação pré-escolar e no 1.º ciclo do ensino básico (vulgarmente designado por ensino primário), no qual as

crianças e os alunos reúnem para discutir os seus problemas e para apresentar soluções para os mesmos. Estas funções exigem o desenvolvimento de tarefas e competências de liderança que se prolongam ao longo da escolaridade. Finalmente, as Associações de Estudantes, constituídas por alunos do ensino secundário, são eleitas pelos seus pares, num processo democrático, no qual apresentam um programa eleitoral com o seu contributo para o plano anual de atividades da escola.

Quais os estilos de liderança?

Estão identificados muitos estilos de liderança, mas alguns serão raramente observados em contexto escolar, como é o caso do autoritário – caracterizado pela intolerância à diferença e ao desafio e que requer, acima de tudo, obediência e conformidade (MacBeath, 2013) – não só pelas características das organizações escolares, mas pelo próprio enquadramento legal que sustenta a gestão e administração das escolas. Não existe um estilo de liderança que possa ser considerado ideal em todas as circunstâncias, como também será difícil observar numa escola um único estilo de liderança, dada a multiplicidade de líderes, e a própria diversidade de situações que se vivem nas escolas exigindo competências de liderança. São aqui apresentadas as características de algumas que mais frequentemente são observadas:

Liderança curricular ou instrucional

MacBeath (2003) distingue cinco componentes principais da liderança instrucional – a definição da missão, a gestão do currículo e instrução, a supervisão do ensino, a monitorização do progresso dos alunos e a promoção de um clima favorável ao ensino. A liderança instrucional tem como objetivo impactar nas aprendizagens dos alunos, melhorando-as, envolvendo planeamento, coordenação curricular, articulação curricular, a observação e feedback sobre o ensino em sala de aula.

Liderança transformacional

A liderança transformacional visa ‘transformar’ organizações, criando novas culturas nas quais a colaboração é valorizada, bem como o desenvolvimento profissional dos trabalhadores, o questionamento sistemático está na base da avaliação profissional e em que existem elevados níveis de reflexão e discussão da prática profissional (MacBeath, 2003). Paralelamente ao estímulo, criando elevadas expectativas, este tipo de liderança procura modelar práticas e valores profissionais e desenvolve estruturas que promovam a participação nas decisões escolares (Donley, J. 2020).

Liderança partilhada ou distribuída

É uma forma de liderança democrática, na qual a tomada de decisão é partilhada pelos participantes da comunidade escolar. Nesse tipo de liderança escolar, é importante que professores estejam plenamente envolvidos nesta partilha. Os diretores precisam de professores para desempenhar funções de liderança e realizar tarefas de liderança; os professores são os elementos da liderança instrucional que formam uma cultura escolar colaborativa (Spillane et al., 2004). Muitas vezes este tipo de liderança refere-se a um contexto interinstitucional (por exemplo, escolas, autarquias, universidades e outros parceiros da comunidade) quando colaboram num projeto ou na organização de atividades.

Liderança situacional

Gumus et al. (2018) sublinham a importância da liderança contingencial/situacional, que argumenta que a eficácia da liderança é altamente dependente do contexto escolar dos líderes. Ou seja, há vários estilos de liderança apropriadas para diversas situações ou para diversos grupos de pessoas. O desafio para o líder em questão é reconhecer qual o estilo a adotar, que não poderá ser sempre o mesmo, exigindo, pois, a versatilidade necessária.

II – A LIDERANÇA NO QUADRO DE REFERÊNCIA DA AVALIAÇÃO EXTERNA DAS ESCOLAS

O Quadro de Referência da Avaliação Externa das Escolas (AEE)³, no terceiro ciclo de avaliação⁴, é constituído por quatro **domínios**: *Autoavaliação, Liderança e Gestão, Prestação do Serviço Educativo e Resultados*, que por sua vez se estruturam em **campos de análise, referentes e indicadores**.

Este Quadro de Referência é a matriz que orienta a avaliação externa das escolas e que estrutura o reporte dessas avaliações. Ações para promover, dinamizar ou decidir estão explícitas ou implícitas nos quatro domínios do Quadro de Referência e estão associadas a liderança e, geralmente, podem ser exercidas por múltiplos atores das comunidades escolares.

Vejam, pois, alguns exemplos de como a liderança está presente no Quadro de Referência:

Domínio Autoavaliação

- o planeamento estratégico da autoavaliação a diferentes níveis da escola, desde projetos, apoios educativos, ... até à escola no seu todo;
- a monitorização das ações de melhoria implementadas.

Domínio de Liderança e Gestão

- a partilha de uma visão para a escola;
- a discussão, elaboração e aprovação de documentos orientadores, a nível das diferentes estruturas de decisão da escola;
- a mobilização da comunidade educativa;
- a valorização das lideranças intermédias;
- o desenvolvimento de projetos e de parcerias;
- a gestão de recursos materiais e humanos;

³ Disponível em https://www.igec.mec.pt/upload/AEE3/AEE_QR_2023.pdf

⁴ Informações sobre o terceiro ciclo de avaliação externa das escolas em https://www.igec.mec.pt/content_01.asp?BtreeID=03/01&treeID=03/01/03/00&auxID=&newsID=2762#content

- o envolvimento de alunos na vida da escola;
- o contributo para a eficácia da comunicação interna e externa.

Prestação do Serviço Educativo

- a promoção da autonomia e responsabilidade individual, bem como do envolvimento da comunidade;
- a adoção de medidas de orientação escolar e profissional;
- a adequação de ofertas educativas às necessidades dos alunos e da comunidade envolvente;
- a articulação horizontal e vertical, bem como o desenvolvimento de projetos transversais;
- a planificação da atividade letiva;
- a promoção do envolvimento das famílias.

Resultados (o papel dos alunos como líderes destaca-se, sobretudo, no campo de análise *Resultados Sociais*)

- a participação dos alunos na vida da escola;
- o desenvolvimento de atividades de solidariedade e cidadania.

III. FATORES-CHAVE DA LIDERANÇA E GESTÃO EM ESCOLAS COM AVALIAÇÃO DE EXCELENTE, EM PORTUGAL

Tendo como objetivo identificar e analisar os fatores-chave que definem a liderança das escolas com desempenho **Excelente**, nesta secção, sintetizamos as características das lideranças em escolas que, no âmbito da Avaliação Externa das Escolas realizada pela IGEC obtiveram esse nível no domínio *Liderança e gestão*. Para esta análise escolhemos este domínio por ser aquele que concentra um maior número de indicadores explicitamente relacionados com a liderança. Por esse motivo, não foram considerados aspetos relacionados com liderança presentes nos domínios *Autoavaliação, Prestação do Serviço Educativo e Resultados*.

O domínio **Liderança e Gestão** inclui referentes e indicadores relacionados com a visão estratégica orientada para o *Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória* e para os valores e princípios da educação inclusiva, cuja ação contribui,

de forma efetiva, para uma visão partilhada por todos e mobilizadora da sua ação, o reforço da identidade da escola, a valorização das lideranças intermédias, o desenvolvimento de projetos em parceria com a comunidade, a motivação das pessoas, o desenvolvimento profissional, a gestão de conflitos e a mobilização de recursos da comunidade, quer para a implementação de processos e práticas de gestão, quer ao nível de recursos que potenciem a melhoria organizacional. Também estão contemplados, entre outros, o incentivo à participação na escola das crianças e alunos e dos pais, a promoção de um ambiente escolar desafiador da aprendizagem e a diversidade e eficácia dos circuitos de comunicação (Tabela 1).

Tabela 1. Referentes e indicadores para o domínio “Liderança e gestão”.

Campos de análise	Referentes	Indicadores
Liderança e gestão	1. Visão e estratégia	<ul style="list-style-type: none"> -Definição clara da visão que sustenta a ação da escola com vista à consecução do Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória e dos valores e princípios da educação inclusiva (designadamente ao nível das orientações para o planeamento, desenvolvimento e avaliação dos processos de ensino e aprendizagem) -Visão partilhada por todos e mobilizadora da sua ação (educação inclusiva e qualidade da educação entendidas como interrelacionadas, designadamente por alunos e pais e encarregados de educação)
	Documentos orientadores da escola	<ul style="list-style-type: none"> -Clareza e coerência entre os documentos orientadores da ação da Escola -Clareza e coerência dos objetivos, metas e estratégias definidos no projeto educativo -Relevância das opções curriculares constantes dos documentos da escola para o desenvolvimento de todas as áreas de competências consideradas no <i>Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória</i>
	2. Liderança	<ul style="list-style-type: none"> -Orientação da ação para o cumprimento das metas e objetivos educacionais -Motivação das pessoas, desenvolvimento profissional e gestão de conflitos - Incentivo à participação na escola das crianças e alunos, pais e encarregados de educação (mecanismos para promover a participação e para a resolução de conflitos ou divergências) -Valorização dos diferentes níveis de liderança, nomeadamente as lideranças intermédias
	Desenvolvimento de projetos, parcerias e soluções que promovam a qualidade das aprendizagens	<ul style="list-style-type: none"> - Incentivo ao desenvolvimento de projetos e soluções inovadoras face ao contexto -Parcerias com outras instituições e agentes da comunidade que mobilizem recursos e promovam, assim, o acesso às aprendizagens e a qualidade das mesmas (programas e projetos, ligação a instituições de ensino superior, participação em redes de escolas, ...)

Fonte: Quadro de Referência para a avaliação externa das escolas em Portugal.

Tabela 1 (continuação). *Referentes e indicadores do e indicadores para o domínio “Liderança e gestão”.*

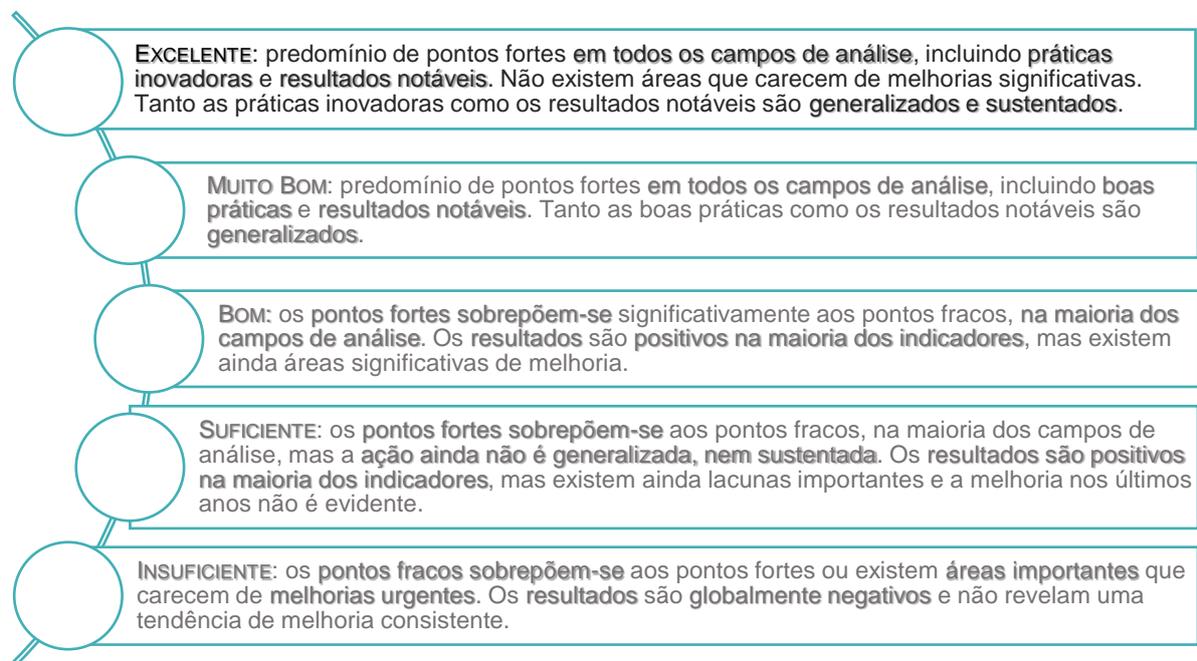
Campos de análise	Referentes	Indicadores
Liderança e gestão	Práticas de gestão e organização das crianças e dos alunos	<ul style="list-style-type: none"> - Prevalência e aplicação de critérios pedagógicos na constituição e gestão dos grupos e turmas - Flexibilidade na gestão do trabalho com os grupos e turmas (em regime presencial, misto e/ou a distância) - Existência, consistência e divulgação na comunidade educativa de critérios na aplicação de medidas disciplinares aos alunos - Envolvimento das crianças e alunos na vida da escola
	Ambiente escolar	<ul style="list-style-type: none"> - Promoção de um ambiente escolar desafiador da aprendizagem - Promoção de um ambiente escolar seguro, saudável e ecológico - Promoção de um ambiente escolar socialmente acolhedor, inclusivo e cordial
	Organização, afetação e formação dos recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> - Clareza de critérios (informação e acessibilidade) para a disponibilização dos recursos humanos - Distribuição e gestão dos recursos humanos de acordo com as potencialidades, expectativas e necessidades das crianças e alunos, valorizando a diversidade e promovendo a equidade e a inclusão - Gestão dos recursos que valorize as pessoas, o seu desenvolvimento profissional e bem-estar - Gestão dos recursos humanos que impulse a autonomia e a diversidade organizativa - Práticas de formação contínua de todos os profissionais, por iniciativa da escola, adequadas às necessidades identificadas e às suas prioridades pedagógicas
	Organização e afetação dos recursos materiais	<ul style="list-style-type: none"> - Clareza de critérios (informação e acessibilidade) para a disponibilização dos recursos materiais - Opções tomadas com impactos positivos na qualidade das aprendizagens (incluindo os recursos disponibilizados online) - Opções tomadas tendo em conta as potencialidades, expectativas e necessidades das crianças e alunos, valorizando a diversidade e promovendo a equidade e a inclusão - Opções monitorizadas e ajustadas quando necessário (designadamente as competências digitais e os recursos tecnológicos)
	Comunicação interna e externa	<ul style="list-style-type: none"> - Diversidade e eficácia dos circuitos de comunicação interna e externa - Rigor no reporte de dados às entidades competentes - Adequação da informação ao público-alvo - Acesso à informação da escola pela comunidade educativa (designadamente no que concerne aos valores e princípios e às linhas de atuação para a educação inclusiva, oferta educativa e mecanismos de certificação das aprendizagens) - Divulgação da informação respeitando princípios e deontológicos

Fonte: Quadro de Referência para a avaliação externa das escolas em Portugal.

Na AEE, as escolas obtêm uma classificação em cada um dos quatro domínios em avaliação, atrás referidos, de acordo com uma escala com cinco níveis, que vai do Excelente ao Insuficiente. São os descritores dessa escala que, em articulação com o Quadro de Referência, norteiam a equipa de avaliadores na atribuição da classificação

de cada domínio. Atendendo a que, nesta secção, nos interessa o nível Excelente, o descritor associado indica-nos que as escolas que o conseguiram evidenciam um predomínio de pontos fortes em todas as áreas que dizem respeito a esse domínio, bem como práticas inovadoras e resultados excepcionais, os quais são generalizados e sustentados ao longo do tempo. Cumulativamente, no domínio classificado com Excelente as escolas não evidenciam áreas que necessitem de melhorias significativas (Figura 1).

Figura 1. *Escala de avaliação na avaliação externa das escolas em Portugal.*



Fonte: *Elaboração própria a partir de*
https://www.igec.mec.pt/upload/AEE3_2018/AEE_3_Escala_avaliacao.pdf

A análise que apresentaremos de seguida partiu da identificação das doze escolas que, em 2023-2024, foram avaliadas com Excelente no domínio *Liderança e gestão* e tem por base os respetivos relatórios, produzidos pelas equipas de avaliadores, no âmbito da AEE.

Os relatórios de AEE estão organizados em função do referencial da avaliação externa e destacam as principais conclusões relativas a cada um dos quatro domínios em avaliação e respetivos campos de análise, através de juízos fundamentados que

sustentam o nível atribuído a cada domínio. Para este artigo, apenas foram considerados os segmentos dos relatórios dessas doze escolas que se referem ao domínio da *Liderança e gestão*.

Analisadas as avaliações obtidas pelas escolas selecionadas nos restantes domínios da AEE, constata-se que duas delas foram avaliadas como excelentes em todos os domínios, outras duas obtiveram esse nível também no domínio da *Autoavaliação*, enquanto as restantes oito obtiveram o nível Excelente apenas no domínio da *Liderança e gestão*. Nenhuma obteve níveis inferiores a Muito Bom nos restantes domínios em avaliação (Tabela 2).

Tabela 2. *Classificações por domínio das escolas que obtiveram “Excelente” em Liderança e gestão, em 2023-2024*

ESCOLA	CAMPOS DO QUADRO DE REFERÊNCIA DA AVALIAÇÃO EXTERNA DAS ESCOLAS			
	AUTO AVALIAÇÃO	LIDERANÇA E GESTÃO	PRESTAÇÃO DO SERVIÇO EDUCATIVO	RESULTADOS
A	Muito Bom	Excelente	Muito Bom	Muito Bom
B	Muito Bom	Excelente	Muito Bom	Muito Bom
C	Muito Bom	Excelente	Muito Bom	Muito Bom
D	Muito Bom	Excelente	Muito Bom	Muito Bom
E	Muito Bom	Excelente	Muito Bom	Muito Bom
F	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente
G	Muito Bom	Excelente	Muito Bom	Muito Bom
H	Excelente	Excelente	Muito Bom	Muito Bom
I	Muito Bom	Excelente	Muito Bom	Muito Bom
J	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente
K	Muito Bom	Excelente	Muito Bom	Muito Bom
L	Excelente	Excelente	Muito Bom	Muito Bom

Fonte: *Elaboração própria com base nos relatórios das escolas avaliadas em 2023, pela IGEC*⁵.

Embora a classificação de Excelente na *Liderança e gestão* seja um indicador de uma escola com elevado desempenho global, cada domínio do Quadro de Referência da AEE avalia aspetos diferentes da sua atuação, pelo que não seria impossível alguma variação nos níveis obtidos nos restantes domínios, dependendo dos referentes em análise em cada um deles. Apesar disso, existe coerência nas avaliações globais deste conjunto de escolas. Quanto à classificação cumulativa de

⁵ Relatórios disponíveis em <https://igec-ae.site/index.php>

Excelente nos domínios da *Liderança e gestão* e da *Autoavaliação* em duas escolas, reflete um círculo virtuoso em que a gestão eficaz promove uma cultura de reflexão e melhoria contínua e em que a excelência num domínio alimenta a excelência no outro, resultando numa escola mais forte e comprometida com o serviço educativo que presta.

Para identificação das características e fatores-chave das lideranças nestas doze escolas, apoiámo-nos nos campos de análise e referentes do Quadro de Referência da AEE relativos ao domínio da Liderança e gestão, que, necessariamente focados em todos os relatórios de escola, tomámos como categorias e subcategorias para a análise de conteúdo dos relatórios (Tabela 3).

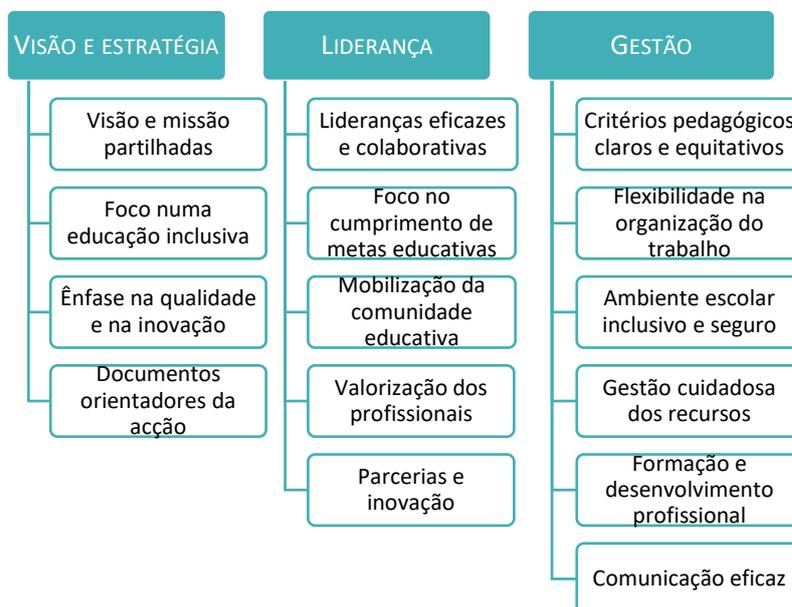
Tabela 3. Categorias e subcategorias de análise

DOMÍNIO	CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS
Liderança e Gestão	1. Visão e estratégia	Visão estratégica orientada para a qualidade da aprendizagem
		Documentos orientadores da escola
	2. Liderança	Mobilização da comunidade educativa
		Desenvolvimento de projetos, parcerias e soluções que promovam a qualidade das aprendizagens
	3. Gestão	Práticas de gestão e organização de crianças e alunos
		Ambiente escolar
		Organização, afetação e formação dos recursos humanos
		Organização e afetação de recursos materiais
		Comunicação interna e externa

Fonte: *Elaboração própria.*

Os textos analisados destacam diversos aspetos comuns às diferentes escolas, nas várias subcategorias, que organizámos por categoria e que assumimos como os fatores-chave no domínio da *Liderança e gestão* das escolas excelentes (Figura 2).

Figura 2. *Fatores-chave que caracterizam a Liderança e gestão nas escolas avaliadas com Excelente*



Fonte: *Elaboração própria.*

De seguida, apresentamos uma análise detalhada desses fatores-chave, ilustrada com excertos dos relatórios de escola, relativos ao domínio da *Liderança e gestão*.

1. Visão e estratégia

1.1 Visão e missão partilhadas

Na globalidade destas escolas, constata-se uma visão clara e partilhada por todos os intervenientes da comunidade educativa, com enfoque no desenvolvimento do Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória, orientada para a formação integral das crianças e dos alunos e promotora da qualidade das aprendizagens e da inclusão de todos.

Sobressai a ideia de compromisso coletivo para a construção de uma escola que prioriza o sucesso educativo e a realização dos profissionais que nela trabalham.

A comunidade educativa encontra-se mobilizada em torno da visão estratégica do Agrupamento, orientada para a mudança, que privilegia os projetos, a inovação e o sucesso, rumo à excelência, e o desenvolvimento do Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória e reforçado por um forte sentimento de pertença e reconhecimento, transversal aos diferentes atores educativos.

1.2 Foco numa educação inclusiva

A promoção dos valores e princípios da educação inclusiva é um tema recorrente nos textos analisados, indicando uma forte dedicação aos princípios da equidade e igualdade de oportunidades para todas as crianças e alunos.

A consecução do Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória, bem como os princípios e os valores da educação inclusiva fundamentam todas as orientações explicitadas nos documentos estruturantes, que são claros e coerentes, constituindo guias muito relevantes para a ação educativa, numa perspetiva abrangente.

1.3 Ênfase na qualidade e na inovação

O foco na qualidade das aprendizagens e na inovação é uma evidência comum à globalidade destas escolas, com uma busca contínua por soluções que melhorem os processos educativos e melhor respondam aos desafios.

A conceção de planos de inovação, com o objetivo de melhorar os resultados dos alunos, promover a inclusão, a disciplina e a qualidade das aprendizagens e prevenir o absentismo e o abandono escolares, bem como o desenvolvimento de reconhecidas práticas de referência, evidenciam a visão estratégica da ação do Agrupamento.⁶

A intenção de promover o sucesso escolar e a excelência é uma constante nas referências, mostrando um compromisso com a melhoria contínua da educação.

1.4 Documentos orientadores da ação

Os documentos orientadores da ação educativa são coerentes com a visão e os objetivos estratégicos definidos, funcionando como referência e orientação clara para a prática educativa, na globalidade destas escolas. Constata-se ainda uma boa articulação entre esses documentos, assegurando o alinhamento das ações com a visão estratégica.

⁶ Ver, por exemplo, *Descobrir em oficinas*, em:
<https://www.youtube.com/watch?v=6A0jzPdWhrs&feature=youtu.be>

Os documentos estruturantes orientam efetivamente a ação da escola e são aglutinadores da vontade coletiva com vista à prossecução do Perfil dos Alunos. As finalidades, objetivos e metas definidos no projeto educativo e no plano de inovação constituem o eixo estrutural do planeamento da ação e da definição das aprendizagens essenciais das novas disciplinas.

2. Liderança

2.1 Lideranças eficazes e colaborativas

As lideranças, tanto as de topo quanto as intermédias, são descritas como respeitadas e responsáveis na maioria dos textos. O(a) diretor(a) e a sua equipa sobressaem na generalidade destas escolas, desempenhando um papel fundamental na orientação das ações educativas. São comuns referências aos atributos *humanista, democrático e motivador*.

Há um destaque para a sinergia e a complementaridade entre os diversos órgãos e estruturas pedagógicas, enfatizando a importância do trabalho colaborativo e do reconhecimento do contributo de todos os membros da comunidade escolar.

A ação coletiva é impulsionada por uma visão clara do desenvolvimento do Agrupamento, orientada para o sucesso educativo e para a qualidade das aprendizagens, com a finalidade de consolidar uma prestação de excelência e de referência. Sublinha-se como muito positiva a sinergia dos órgãos e estruturas pedagógicas em resposta às prioridades identificadas, valorizando os contributos da comunidade educativa, numa base de complementaridade e reciprocidade.

2.2 Foco no cumprimento de metas educacionais

Existe uma orientação clara para o cumprimento de metas e objetivos educacionais, que são compartilhados por toda a comunidade escolar.

A atuação das lideranças é centrada na eficácia dos processos de ensino e aprendizagem, adequando as respostas às necessidades dos alunos.

As lideranças intermédias são respeitadas e corresponsabilizadas, exercendo as suas competências de forma colaborativa, atenta e responsável em prol da eficácia dos

processos de ensino e aprendizagem. A atuação concertada dos atores educativos, particularmente das lideranças, tem contribuído para dar uma resposta educativa adequada às necessidades, interesses e capacidades das crianças e dos alunos.

2.3 Mobilização da comunidade educativa

O envolvimento ativo de todos os intervenientes sobressai como elemento relevante para a concretização das metas e para o desenvolvimento de um ambiente escolar dinâmico e inovador.

O projeto A Voz aos Alunos⁷, valorizado por toda a comunidade educativa pelo seu impacto ao nível do desenvolvimento de competências transversais relevantes, envolve todas as crianças e alunos do Agrupamento, organizados em grupos de trabalho, na discussão e debate de ideias de interesse pedagógico e/ou organizacional, sendo as conclusões apresentadas aos órgãos de direção, administração e gestão, com posterior monitorização da implementação das mesmas.

Evidencia-se um sentido de pertença e mobilização da comunidade educativa em torno da visão estratégica, o que reforça a colaboração e a participação de todos os intervenientes no processo educativo.

A celebração conjunta dos “50 anos da Escola Secundária de Y” e dos “10 anos do Agrupamento de Escolas Z” constituiu uma oportunidade solene para a expressão e reforço da memória identitária, simbolicamente materializada num anuário e numa “cápsula do tempo”, na qual a comunidade escolar depositou testemunhos a serem revelados em 2047.

2.4 Valorização dos profissionais

A valorização do empenho e do trabalho dos profissionais é um elemento comum a estas escolas, que resulta na motivação e conseqüente mobilização dos atores educativos.

⁷ Projeto promovido pela Direção-Geral da Educação (DGE) para valorizar a Participação e a Cidadania Democrática dos Alunos dos Ensinos Básico e Secundário a envolverem-se de forma ativa nas suas reuniões de Dirigentes das Escolas e Agrupamentos. Para mais informação, ver https://www.dge.mec.pt/sites/default/files/regulamentovozdosalunos_0.pdf e <https://www.dge.mec.pt/noticias/voz-dos-alunosdge>

Há um reconhecimento geral da importância das lideranças intermédias, que são valorizadas e respeitadas, contribuindo para um ambiente colaborativo e de partilha. O clima de confiança e respeito mútuo sobressai como um fator de coesão.

A liderança de topo e as lideranças intermédias desenvolvem um trabalho muito valorizado pela comunidade educativa, facilitador de um ambiente de partilha e cooperação eficaz entre todos, no alcance das metas e objetivos educacionais traçados para o Agrupamento. Os encarregados de educação reconhecem e valorizam a ação do diretor de turma e do coordenador de estabelecimento no incentivo à participação nas atividades do Agrupamento e no acompanhamento da vida escolar dos seus educandos.

2.5 Parcerias e inovação

A criação de parcerias com diversas instituições, a forte ligação com a comunidade, e a mobilização de recursos por meio da participação em projetos locais e nacionais distinguem-se como estratégias cruciais para a resolução de problemas e para o enriquecimento das aprendizagens.

O Agrupamento é pró-ativo no desenvolvimento e participação em projetos, bem como na implementação de soluções pedagógicas inovadoras, como é o caso no 3.º ciclo das Comunidades de Aprendizagem (conjunto de Ações Educativas de Sucesso que visam a transformação social e educacional).

Sobressaem elementos de inovação que demonstram o compromisso com a melhoria contínua, por exemplo, pela integração de novas metodologias, tecnologias e parcerias, com foco na inclusão e na qualidade das aprendizagens.

A atitude proativa do diretor e da sua equipa também é desencadeadora do desenvolvimento de projetos e soluções inovadoras, que potenciam a qualidade das aprendizagens. Destacam-se, neste campo, a implementação de novos modelos pedagógicos centrados na comunicação e nas relações interpessoais, a dinamização dos projetos Edulabs, INCLUD-ED – Comunidades de Aprendizagem e MenSi, a utilização de manuais digitais, enquanto Escola Mentora do Projeto-Piloto Manuais Digitais, e a criação do Laboratório de Aprendizagem Interativa, entre outros.

3. Gestão

3.1 Critérios pedagógicos claros e equitativos

A formação e gestão dos grupos/turmas baseiam-se em critérios pedagógicos claramente definidos, direcionados para a qualidade das aprendizagens e o sucesso escolar, na maioria dos textos. Prevaecem princípios como a equidade, heterogeneidade e a inclusão.

Verifica-se uma eficaz gestão que possibilita a flexibilidade na organização dos grupos e das turmas, cuja constituição obedece a critérios pedagógicos, com forte implicação na dinâmica inclusiva, cultural, social e desportiva que o Agrupamento [de escolas] apresenta. A título de exemplo, ao nível da diferenciação pedagógica, destacam-se as turmas dinâmicas e o projeto Bora Ler!, este último, com funcionamento diário e destinado a alunos com medidas seletivas e adicionais de suporte à aprendizagem, o que exigiu o ajustamento prévio dos horários das turmas.

3.2 Flexibilidade na organização do trabalho

Há referências à flexibilidade na organização do trabalho pedagógico, por forma a favorecer a mobilização de recursos e metodologias ativas e a implementação de projetos pedagógicos.

A flexibilização dos espaços, dos tempos, de abordagens pedagógicas diferenciadas e de desenvolvimento do currículo, que é uma prática bem definida e consolidada, potenciada pela gestão criteriosa dos recursos humanos, conjugada com a capacidade de equipamentos materiais e tecnológicos e a organização dos espaços, designadamente as salas de aprendizagens inovadoras, o anfiteatro ao ar livre e a sala multimédia, contribui, decisivamente, para a criação de um ambiente educativo de qualidade, inovador e promotor da diversificação de estratégias de experimentação desafiadoras da aprendizagem, da inclusão e do sucesso educativo.

No ensino básico, a constituição de equipas educativas, que acompanham os alunos ao longo de um ciclo de escolaridade, confere estabilidade nos processos de ensino e de aprendizagem, promove o trabalho colaborativo entre profissionais e permite maior flexibilidade na distribuição dos alunos pelos diferentes “grupos”, em cada ano de escolaridade.

Complementarmente, a criação de normas partilhadas entre professores e a comunicação efetiva com os alunos e pais garantem uma compreensão comum das expectativas e objetivos.

3.3 *Ambiente escolar inclusivo e seguro*

Os textos reiteram a existência de um ambiente escolar seguro, inclusivo, saudável e desafiador, na globalidade das escolas. Também é frequentemente destacado o papel das lideranças e das estruturas educativas na criação desse ambiente.

A promoção de um ambiente escolar tranquilo, seguro, ecológico, acolhedor e favorável às aprendizagens está patente nas estratégias de gestão, com impactos positivos. São exemplos os espaços de convívio destinados aos alunos e a distribuição dos anos de escolaridade, concentrando o 9.º ano e o ensino secundário na escola-sede.

3.4 *Gestão criteriosa dos recursos*

A distribuição dos recursos humanos é feita com base em critérios pedagógicos e funcionais, considerando o bem-estar e a valorização pessoal e profissional dos colaboradores.

Da mesma forma, a gestão dos recursos materiais é orientada para apoiar as aprendizagens e garantir a equidade por exemplo, através da criação de espaços pedagógicos inovadores e da modernização contínua dos equipamentos.

Estão disponíveis e acessíveis, de forma equitativa, recursos materiais e tecnológicos que respondem às necessidades educativas. Destaca-se a existência de quadros interativos em todas as escolas, bem como de materiais destinados às atividades práticas das ciências, na educação pré-escolar e no 1.º ciclo. Os espaços exteriores também primam pelos equipamentos lúdicos para o recreio e pelas hortas pedagógicas, fruto da colaboração com as famílias, em vários casos.

Nos textos, destaca-se o cuidado na distribuição criteriosa de recursos digitais e didáticos, com especial atenção para os alunos com necessidades específicas, assegurando a diversidade e a acessibilidade.

3.5 *Formação e desenvolvimento profissional*

O desenvolvimento dos profissionais é um pilar central da estratégia educativa, com uma abordagem integrada que promove tanto o crescimento técnico quanto o bem-estar e a realização pessoal dos trabalhadores.

Atentos à emergência de casos de alunos com perturbações de aprendizagem específicas, todos os docentes foram envolvidos numa ação de curta duração sobre esta temática, que teve como sequência um círculo de estudos onde foi elaborado um Referencial de boas práticas – intervenção em dislexia. O referencial inclui materiais de apoio à intervenção pedagógica com estes alunos e é um guia para professores e encarregados de educação, disponível na página do Agrupamento.

A importância da formação contínua para docentes e não docentes é reiterada, com ofertas de formação diversificadas e direcionadas às necessidades do projeto educativo. Há uma valorização da formação interna, que aproveita os recursos e competências dos próprios profissionais. É ainda referida a formação destinada a pais e encarregados de educação promovendo o seu envolvimento ativo no acompanhamento escolar.

Existe um forte investimento no crescimento pessoal e corporativo por via da formação, quer interna quer em articulação com o centro de formação local e a câmara municipal. A otimização dos formadores internos, aliada à dinâmica de desenvolvimento profissional que o Agrupamento apresenta, tem contribuído para um crescimento sustentado nos modos como se ensina e aprende, em consonância com as necessidades identificadas e o plano de ação estratégico definido no projeto educativo. Destaca-se ainda, na vertente não formal, a iniciativa “a Ciência por quem a faz e por quem a ensina” que se realiza desde 2011 e a integração dos alunos e dos pais e encarregados de educação no plano de formação.

3.6 *Comunicação eficaz*

A eficácia da comunicação interna e externa é destacada na globalidade das escolas. Alguns textos mencionam a criação de estruturas específicas, como gabinetes de comunicação e de imagem, para garantir o acesso célere e a disseminação da informação entre a comunidade educativa. Há também referência ao papel do jornal ou revista escolar, em diversas escolas.

A criação do gabinete de imagem e comunicação é demonstrativa da importância atribuída à divulgação da informação à comunidade, com circuitos ágeis e eficazes, interna e externamente, incluindo múltiplos meios. A revista semestral +Além é também uma das iniciativas que se destacam neste âmbito, a par da colaboração próxima com os meios de comunicação social locais e regionais.

Em suma, as escolas analisadas destacam-se pela sua visão clara e partilhada, que prioriza a formação integral, com enfoque no desenvolvimento do Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória e na inclusão de todas as crianças e alunos. A eficácia das lideranças é um elemento central na promoção de um ambiente educativo dinâmico e motivador, na valorização dos profissionais e na mobilização da comunidade educativa, em torno dos objetivos traçados.

O desenvolvimento profissional é um elemento estratégico para garantir a qualidade, a par de uma gestão criteriosa e flexível dos recursos que tem como prioridades a equidade, a promoção de melhores aprendizagens e o bem-estar dos alunos e dos profissionais. A articulação entre todos os intervenientes, aliada a uma comunicação eficaz, reforça a coesão e a participação ativa de todos no processo educativo.

IV. CONCLUSÕES

A liderança nas escolas portuguesas é um conceito abrangente e partilhado entre vários intervenientes e não centralizado exclusivamente na figura do(a) diretor(a). Embora o(a) diretor(a) desempenhe um papel visível e relevante, as competências e responsabilidades de liderança são distribuídas entre outros elementos da comunidade escolar, incluindo docentes, representantes dos pais, alunos e outros colaboradores.

Esta abordagem está em consonância com o modelo de autonomia e gestão das escolas, que incentiva a participação ativa de toda a comunidade educativa. A eficácia da liderança escolar depende da capacidade dos diferentes líderes adaptarem os seus estilos às exigências contextuais, promovendo o desenvolvimento organizacional, a aprendizagem dos alunos e a inclusão de todos os membros da comunidade escolar.

A análise dos relatórios de escolas avaliadas como excelentes no âmbito da avaliação externa das escolas, destaca um conjunto de fatores-chave que identificámos neste artigo, a partir de três categorias: Visão e estratégia, Liderança e Gestão.

As lideranças das escolas analisadas destacam-se por uma **Visão** clara e partilhada, orientada para a formação integral dos alunos, com forte foco na qualidade das aprendizagens, inclusão e desenvolvimento do Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória.

Trata-se de **Lideranças** eficazes e colaborativas, em que é evidente uma sinergia entre o(a) diretor(a), as lideranças intermédias e a comunidade educativa. Estas lideranças promovem uma cultura de respeito, confiança e trabalho conjunto, mobilizando todos os intervenientes para o alcance das metas educativas e para um ambiente escolar positivo. A colaboração é fortalecida pela valorização dos profissionais e pela criação de parcerias com outras instituições e a comunidade.

Ao nível da **Gestão**, sobressai a aplicação de critérios pedagógicos claros e equitativos na organização dos recursos humanos e materiais. Focados na qualidade das aprendizagens e na inclusão, estes critérios asseguram que as necessidades dos alunos e dos profissionais são atendidas, proporcionando um bom clima de trabalho e ambientes educativos inclusivos e de qualidade. O desenvolvimento profissional dos docentes e não docentes sobressai como prioridade estratégica nestas escolas, que se destacam ainda por valorizarem fortemente a comunicação, como reforço da coesão entre todos os intervenientes.

A legislação e os normativos em vigor em Portugal promovem a distribuição da liderança, reconhecendo que os desafios educacionais requerem competências

diversificadas e uma abordagem colaborativa. A participação de órgãos colegiais, como o conselho geral e o conselho pedagógico, reforça esta ideia de liderança distribuída, garantindo que as decisões importantes para a escola sejam fundamentadas em perspetivas plurais e alinhadas com os objetivos comuns.

O estudo das características das escolas consideradas excelentes no âmbito da AEE vem mostrar que o exercício da liderança nessas escolas é multifacetado e coletivo, refletindo a complexidade da organização escolar e a diversidade de papéis que a compõem. A liderança estende-se, portanto, a um conjunto amplo de atores que partilham a responsabilidade de criar e manter um ambiente educativo inclusivo, inovador e eficaz.

Em síntese, ainda que este estudo e as suas conclusões estejam limitados pela amostra de apenas 12 escolas que, na AEE, obtiveram “Excelente” no domínio *Liderança e gestão*, podemos afirmar que a liderança nestas escolas é um exercício de coordenação, colaboração e visão estratégica, em que diferentes atores desempenham papéis complementares. Trata-se, no fundo, de um modelo integrado de liderança que permite enfrentar os desafios do presente e projetar a escola para o futuro, garantindo um ambiente de aprendizagem de qualidade, que responde às necessidades de todos os alunos e valoriza os contributos de toda a comunidade educativa.

Por fim, acreditamos que estudo poderá ter o potencial de oferecer pistas que podem servir de base ao desenvolvimento de novas abordagens da investigação sobre os fatores-chave da liderança escolar.

Financiamento

Sem financiamento explícito

Conflito de interesses

Os autores são inspetores da Educação e coordenadores do programa de Avaliação Externa das Escolas em Portugal.

Referências 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. Disponível em: 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. Disponível em: 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
- 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>

Pareceres e Recomendações

- 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
- 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

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

Legislação 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 em:
<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 em: <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. Disponível em:
<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 em: <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 em: <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

Inspeção-Geral da Educação e Ciência: Quadro de referência da Avaliação das escolas. https://www.igec.mec.pt/upload/AEE3/AEE_QR_2023.pdf

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