

## **PRÁTICAS DE AVALIAÇÃO INTERNA DE UMA ESCOLA: A PERTINÊNCIA DA AUTO-AVALIAÇÃO <sup>(1)</sup>**

Elsa Carrasqueiro

Doutoranda em Ciências da Educação, especialização em Administração e Organização Escolar,  
da Faculdade de Educação e Psicologia da Universidade Católica Portuguesa  
ecarrasqueiro@netcabo.pt

### **Resumo**

A auto-avaliação das escolas afirma-se cada vez mais no quadro das políticas educativas como um instrumento de promoção da eficácia, da melhoria sustentada e da qualidade da escola.

Focando as práticas de avaliação interna de uma escola pública do ensino básico, realizou-se um estudo de caso, estruturado a partir de quatro eixos: gestão dos processos, participação da comunidade educativa, garantia da qualidade, enquadramento teórico.

Verificou-se que a Escola Alfa desenvolve processos de avaliação com base em evidências diversificadas, mesmo que restritamente trabalhadas, que a sua comunidade educativa participa no processo, contributo que muitos participantes gostariam de ver aprofundado, que procura assegurar a qualidade da sua auto-avaliação, ainda que sem grande formalidade, e que os modelos teóricos que inspiram as práticas de auto-avaliação se coadunam com as características do estabelecimento educativo.

Confirma-se, assim, a pertinência da auto-avaliação da escola, em especial através de modelos contextualizados e negociados entre os actores educativos, como um instrumento valioso para a melhoria da qualidade do ensino e da aprendizagem. Comprova-se, por outro lado, a necessidade de apoiar as escolas, de modo a rentabilizar claramente o esforço investido em processos de auto-avaliação institucional, assegurando o retorno do investimento enquanto motor da melhoria da escola.

### **INTRODUÇÃO**

Esta comunicação apresenta os resultados de um estudo de caso realizado com o objectivo de compreender como se desenvolvem as práticas de avaliação interna de uma dada escola do ensino básico. Na origem da proposta de trabalho esteve a constatação das resistências que persistem à implementação prática de processos de avaliação interna nos estabelecimentos educativos, apesar do valor crescente que a sociedade e o poder político atribuem à escola e da consciência sobre a necessidade de proceder à sua avaliação, sobretudo num quadro de crescente autonomia que pressupõe, em contrapartida, uma maior responsabilização de cada instituição e dos seus actores educativos.

Entre os pressupostos da investigação, salienta-se, por um lado, que compreender a realidade complexa da escola, dada a conhecer pela avaliação, não é um fim em si mesmo, é antes “uma prática para melhorar as práticas” (CNE, 2005: 46), acreditando-se que muitos problemas que se colocam actualmente à gestão da escola são dilemas éticos acerca da sua missão e finalidade, da sua organização ou dos seus intervenientes. Importa, pois, que a escola pense sobre o sentido e o significado da sua tarefa. Por outro lado, admite-se que uma possibilidade válida para a

resolução dos dilemas éticos da acção educativa, valorizando a pessoa humana como ser de relação, com liberdade de escolha mas também com responsabilidade quanto às decisões tomadas, é ensaiar consensos pelo diálogo num horizonte aberto. Tal estratégia implica sublinhar o papel dos envolvidos directamente na construção de cada consenso local, ainda que perspectivando a sua acção a um nível global. Uma vez que os membros da escola são os mais profundos conhecedores da realidade educativa e os principais dinamizadores da sua melhoria, vale a pena reforçar o papel de cada escola como agente fundamental da sua avaliação. Por isso, cabe aos vários actores da comunidade educativa assumir a importância da auto-avaliação enquanto exercício colectivo baseado no desenvolvimento profissional e na responsabilização social (Alaiz, Góis e Gonçalves, 2003: 21).

A análise assentou sobre quatro linhas orientadoras, a saber:

- 1.º: a gestão dos processos de avaliação interna, ou seja, o modo como é desencadeado e gerido o processo de avaliação interna, a nível de objecto, instrumentos de recolha e tratamento da informação, distribuição temporal e produtos;
- 2.º: a participação da comunidade educativa nas práticas de avaliação interna, isto é, a intervenção dos diferentes actores nas várias fases da avaliação, da concepção e implementação do processo à divulgação e debate das conclusões;
- 3.º: a garantia da qualidade da avaliação interna, quer dizer, os padrões de qualidade a que a avaliação empreendida se sujeita, nomeadamente legitimidade, exequibilidade e utilidade;
- 4.º: o enquadramento teórico da avaliação, ou seja, os modelos teóricos que inspiram a avaliação interna da escola.

Quanto ao quadro teórico à luz do qual se interpretaram os resultados obtidos, salientam-se os estudos sobre eficácia e melhoria escolar, que confirmam que é fundamental avaliar a escola enquanto unidade estratégica do sistema educativo, pelos seus agentes internos, que verdadeiramente a conhecem, e numa óptica de melhoria eficaz, que os próprios actores podem mais facilmente potenciar e até definir. Destaca-se ainda o recurso, como instrumento, à metodologia de avaliação da eficácia da auto-avaliação das escolas do Projecto ESSE (cujos indicadores o quadro 1 apresenta), da responsabilidade da Conferência Permanente das Inspeções Regionais e Gerais da Educação. A matriz deste projecto, construída e ensaiada entre 2001 e 2003 e apresentada em 2005, defende uma avaliação baseada na negociação entre parceiros chave e na colaboração entre os actores da escola e as instituições externas, assim como uma avaliação que integra uma multiplicidade de aspectos que compõe a escola e que se revê como estratégia de desenvolvimento de uma organização aprendente.

Quadro 1

*Indicadores de Qualidade da Efectividade da Auto-Avaliação das Escolas – Projecto ESSE*

Áreas chave	Indicadores de Qualidade
Inputs – visão estratégica	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Objectivos e valores: evidencia em que medida uma forte liderança estabelece um sentido claro e partilhado de objectivos e finalidades e o compromisso para um aperfeiçoamento contínuo</li> <li>● Estratégia e política para a auto-avaliação e aperfeiçoamento: evidencia em que medida a escola tem uma estratégia adequada e sistemática de auto-avaliação e planeamento do desenvolvimento</li> </ul>
Inputs – avaliação e aperfeiçoamento de inputs chave (ou seja, recursos)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Recursos humanos: evidencia como a escola avalia e aperfeiçoa de um modo contínuo e como gere com eficácia o seu pessoal</li> <li>● Recursos financeiros e físicos: evidencia como a escola avalia bem e melhora a utilização dos recursos financeiros e físicos</li> </ul>
Processos – avaliação e aperfeiçoamento dos processos (como sejam: manutenção e desenvolvimento de culturas de escola, clima e relacionamento; gestão das ligações com os pais e com a comunidade em geral; estruturação do currículo e dos programas de ensino; aprendizagem e ensino, incluindo o planeamento e a avaliação; orientação e aconselhamento; apoio para a necessidade de aprendizagem individual, incluindo as necessidades de educação especial)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Políticas, orientações e padrões: evidencia como a escola comunica uma visão clara e adequada das expectativas relativas à prática eficaz e aos padrões a alcançar na implementação dos processos</li> <li>● Planeamento e implementação das actividades de auto-avaliação: evidencia como a escola avalia a qualidade dos seus processos de modo sistemático e socorrendo-se de diferentes tipos de evidências (benchmarking, indicadores de qualidade, informação de retorno sobre os pontos de vista dos parceiros chave, monitorização directa e observação da prática, apoio de uma personalidade externa)</li> <li>● Planeamento e implementação de acções que visem o aperfeiçoamento: evidencia como a escola aplica os resultados de auto-avaliação no planeamento adequado ao aperfeiçoamento da qualidade dos processos</li> </ul>
Resultados – impacto nos resultados (sejam medidas de sucesso escolar e das qualificações dos alunos, sejam estatísticas sobre o percurso após escola e sobre outros aspectos das competências, capacidades e atitudes dos alunos para além das experiências académicas básicas)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Impacto da auto-avaliação e melhoria dos resultados chave: evidencia até que ponto existem provas do impacto da auto-avaliação e das actividades de aperfeiçoamento na melhoria dos resultados, considerando também os níveis de satisfação dos parceiros chave</li> </ul>

**METODOLOGIA**

A Escola Alfa, onde decorreu o trabalho de campo ao longo do ano lectivo de 2005/2006, foi seleccionada pela sua sensibilidade às questões relativas à auto-avaliação e pelo bom

acolhimento à investigação. É um estabelecimento público dos 2.º e 3.º ciclos do ensino básico, bastante recente, situado num bairro social da periferia urbana.

Para garantir o rigor metodológico do trabalho, recorreu-se a uma diversidade de técnicas e fontes, de modo a asseverar a fidedignidade, validade e representatividade dos dados, e desenvolveu-se uma análise exaustiva das evidências, em confronto com os modelos teóricos considerados, para assegurar a objectividade e pertinência das conclusões. A análise documental incidiu sobre as actas de reuniões de conselhos pedagógicos e departamentos, sobre relatórios de auto-avaliação e sobre os documentos estruturantes de orientação educativa e gestão da escola (projecto educativo, plano de actividades, regulamento interno). Realizaram-se inquéritos ao pessoal docente e não docente, através de um questionário com perguntas fechadas e respostas por opção em escala de frequência, e entrevistas semi-estruturadas aos parceiros chave (presidente do conselho executivo, coordenadores de departamento e de directores de turma, técnicos do gabinete de apoio ao aluno e à família e do serviço de psicologia e orientação, chefe dos serviços administrativos, representantes dos auxiliares de acção educativa, da associação de pais e encarregados de educação e da associação dos delegados e subdelegados de turma).

## **APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS**

Com base na interpretação dos dados recolhidos à luz do quadro teórico mobilizado, a proposta de leitura das práticas de avaliação interna da Escola Alfa que se apresenta de seguida organiza-se de acordo com as linhas de orientação da investigação.

### **Gestão dos processos**

Relativamente à gestão dos processos, a Escola Alfa desenvolve processos de avaliação integrados, sistemáticos e diversificado. Evidências como o testemunho da Coordenadora 6, que afirma que “toda vida da escola é avaliada”, apontam para a diversidade das áreas consideradas na avaliação, característica que é unanimemente defendida em referenciais de avaliação como o Modelo CIPP (Stufflebeam, 1967), o Projecto EDIF (Alaiz, Góis e Gonçalves, 2003) ou o Projecto ESSE (Conferência Permanente das Inspecções Regionais e Gerais da Educação, 2005). Além da regularidade e frequência das avaliações (com destaque para o fim dos períodos e ano lectivos, mas existente também no início do ano e em meados dos períodos lectivos), que se deduz, por exemplo, das menções relativas a práticas de monitorização e auto-avaliação nas actas consultadas, a diversidade dos processos de avaliação interna é visível na variedade das práticas de recolha de informação sobre o trabalho e o desempenho da escola, apesar das diferentes importâncias atribuídas a cada uma por docentes e não docentes, como está patente no gráfico da figura 1.

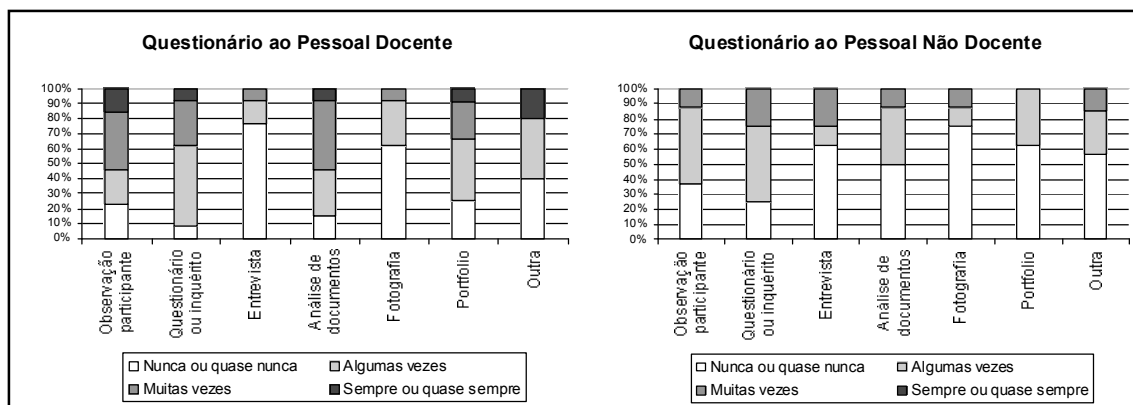


Figura 1. Distribuição de frequência das técnicas das avaliações referidas nas respostas à pergunta 4 dos questionários ao pessoal docente e não docente.

O principal instrumento utilizado na Escola Alfa é a ficha de auto-avaliação por pontos fortes, pontos fracos e estratégias. Faz-se também recurso a questionários específicos sobre o funcionamento dos serviços e a satisfação dos utentes, à recolha de dados quantitativos, como resultados e participação em eventos, e às referências em actas e relatórios, estas sobretudo para aspectos qualitativos. Transparece ainda a avaliação com base na observação e na troca oral de opiniões. Mais raramente, encontram-se referências a processos avaliativos baseados em portefólios e fotografias e a escassas entrevistas. O planeamento e implementação de actividades de auto-avaliação – um indicador do Projecto ESSE – é, na óptica da comunidade educativa, adequado. O problema, patente nas opiniões retratadas na seguinte figura, é não haver tratamento suficiente dos muitos dados recolhidos.

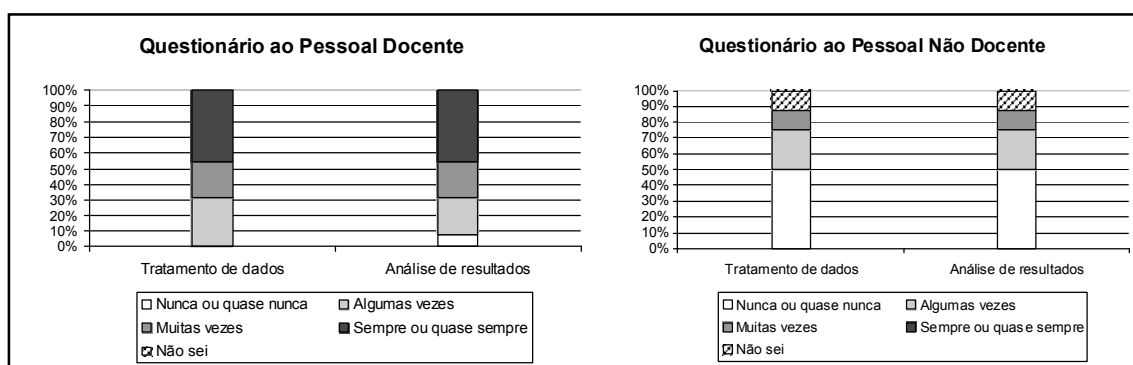


Figura 2. Distribuição de frequência do tratamento de dados e análise de resultados das avaliações referidos nas respostas à pergunta 5 dos questionários ao pessoal docente e não docente.

De qualquer modo, a avaliação interna da Escola Alfa parece traduzir-se em produtos que reflectem o carácter único da escola que, realçam Santos Guerra (2003) e Sergiovanni (2004), é desejável que exista. Como consideram o Coordenador 7 e outros informantes, transparece na

avaliação a originalidade de uma escola que se assume como mais valia numa comunidade economicamente desfavorecida e com baixos índices de escolaridade e de uma escola que estabelece entre os seus objectivos o de desenvolver um intercâmbio permanente com o meio: “[A avaliação] é bastante original na medida em que reflecte a escola e o bairro, a comunidade em que estamos inseridos”. As características destacadas nas práticas de avaliação são o carácter aberto à participação de todos, a liberdade de expressão nas formas de manifestação, a adaptação à comunidade local, através do realce de pontos fortes associados à imagem da escola, e a adaptação às condições internas da escola, patente na intervenção do conselho executivo na génese dos processos avaliativos, perante a instabilidade do corpo docente.

### **Participação da comunidade educativa**

No que respeita à participação da comunidade educativa na avaliação interna da Escola Alfa, as evidências em entrevistas, questionários, relatórios e actas mostram que há uma intervenção dos diversos elementos, tal como expresso no testemunho seguinte: “Toda a comunidade escolar participa: os pais, os professores, os funcionários da Secretaria, as auxiliares, as técnicas, os alunos, a representante da Câmara” (Representante da Associação de Pais e Encarregados de Educação). Este é um aspecto a destacar: como defendem Alaiz, Góis e Gonçalves (2003), é tempo de inscrever as práticas avaliativas na era da negociação, a partir do respeito pela diversidade de opiniões e da relevância da reflexão comum sobre as finalidades e estratégias da escola. Os membros da comunidade educativa da Escola Alfa participam na avaliação da escola não só ao serem consultados, como também enquanto autores, às vezes em termos individuais, normalmente por participação em reflexões de grupo.

Apesar de alguma partilha da responsabilidade da avaliação entre todos, ficou claro pela análise dos inquéritos e do *corpus* documental que os processos de avaliação interna têm origem nos órgãos de gestão, particularmente no conselho executivo, com competências na promoção da auto-avaliação do agrupamento que integra a Escola Alfa, desde logo definidas no seu regulamento interno. A existência de uma equipa de avaliação, a quem Alaiz, Góis e Gonçalves (2003) ou Santos Guerra (2003) atribuem um papel fundamental, não resultou totalmente, talvez devido à instabilidade do corpo docente (com apenas 15% de professores efectivos do quadro de escola, no ano de realização do estudo) e à necessidade sentida pelo conselho executivo de não comprometer a sua liderança num contexto de escola e de bairro de risco.

A análise dos documentos e dos testemunhos revelou também que a comunidade educativa intervém na divulgação e debate dos resultados da avaliação, ainda que muitos desejem ver esses aspectos aprofundados: “Nós, na escola, precisamos de reflectir, ver o que está bem e o que está menos bem e alterar ou melhorar. É com este pôr em comum que a avaliação se torna mais útil” (Coordenador 5). Os meios utilizados para o efeito são a afixação da informação, a

circular interna, o jornal do agrupamento e a apresentação pública, sectorial (em conselho pedagógico, assembleia de escola, reunião de docentes ou funcionários) ou global (com professores, funcionários, pais e, em anos anteriores ao da investigação, até alunos delegados e subdelegados e especialistas). Esta última forma assegura um debate mais alargado das conclusões da avaliação e é a preferida dos actores educativos entrevistados. A implicação dos protagonistas educativos na auto-avaliação da escola é fundamental, como reconhecem estudiosos como MacBeath (1999), Alaiz, Góis e Gonçalves (2003) e Santos Guerra (2003). A auto-avaliação assume-se, então, como resposta responsável, atempada e contextualizada aos desafios da melhoria educacional.

### **Garantia da qualidade**

Quanto à garantia da qualidade da avaliação interna da Escola Alfa, não existe um mecanismo formal de controlo da qualidade, mas constata-se que as práticas de avaliação reflectem alguma orientação com vista à garantia da legitimidade, da exequibilidade e da utilidade dos processos e produtos da avaliação. As referências à legitimidade são escassas. Ainda assim, a coexistência de métodos e fontes de informação passíveis de confronto por triangulação, a aferição de critérios na discussão dos assuntos nos vários níveis da hierarquia escolar (por exemplo, grupo, departamento e conselho pedagógico) e a aprovação, mesmo que implícita, das conclusões em reuniões globais ou sectoriais, mesmo que não assegure, contribui para a legitimação da avaliação. Saliente-se que a escolha de critérios é necessária para impedir uma avaliação arbitrária e menos legítima, nas palavras do Conselho Nacional de Educação (2005), mas é complicada pois, como lembram MacBeath e McGlynn (2002), não é fácil definir um ideal de escola.

A exequibilidade da avaliação não surge como problemática nas fontes analisadas, sendo os tempos e recursos considerados suficientes; todavia, a gestão, sobretudo dos recursos humanos, preocupa alguns elementos ouvidos. Apontam que a gestão do tempo, por meio de uma planificação consciente mas flexível, é determinante no desenvolvimento em tempo útil da avaliação, tal como a gestão dos recursos humanos, mediante o reforço das competências técnicas facilitadoras da condução destes processos.

A utilidade é o aspecto mais polémico da qualidade da avaliação. Admitiu-se que cerca de metade das avaliações referidas em acta eram úteis (pelas conclusões claras, recomendações ou intenção expressa de redefinição de estratégias); já no caso dos relatórios de auto-avaliação, a utilidade ficou comprometida por um tratamento superficial dos dados e uma divulgação pouco alargada dos resultados; 80% das respostas nos questionários à pergunta relativa à utilidade foram positivas; porém nas entrevistas, se alguns inquiridos se mostraram satisfeitos, outros eram críticos: questionavam se determinadas eventuais melhorias se deviam à avaliação e se as

prioridades estabelecidas eram, de facto, o melhor para a escola. De facto, se o Presidente da Assembleia de Delegados e Subdelegados de Turma afirma que “tem sido útil pois estamos realmente a melhorar a escola”, a Coordenadora 2 questiona: “Para que serve tudo isto? Não me parece muito útil”. Entretanto, o maior ou menor contributo das práticas de avaliação na Escola Alfa passa, sem dúvida, pela identificação de áreas fortes e fracas, pela sugestão de estratégias prioritárias e, em menor grau de concretização, pela discussão pública dos resultados.

Assim, e retomando os indicadores do projecto ESSE, são questões polémicas a aplicação dos resultados ao planeamento da melhoria da escola, bem como o impacto quer da auto-avaliação, quer do planeamento da melhoria. Esta finalidade de contribuir para o desenvolvimento de uma *boa escola* é, em última análise, a meta da avaliação da escola. O conceito de *boa escola*, como afirmam os estudos sobre eficácia de Sammons (2001), vai seguramente mais além do que o de escola eficaz, esforçando-se, por exemplo, por procurar a equidade – questão premente na Escola Alfa – a par da excelência. E implica, por outro lado, atender aos resultados sem desconsiderar também os processos, como defendem representantes do movimento da melhoria escolar como Hillman e Stoll (1994), não obstante as dificuldades, igualmente manifestadas pela Escola Alfa, neste domínio.

### **Enquadramento teórico**

Finalmente na questão do enquadramento teórico da avaliação realizada na Escola Alfa, e recorrendo à tipologia de Worthen e Sanders (1987) para os modelos de avaliação, considera-se que a abordagem da Escola Alfa à sua avaliação se inscreve num modelo misto, adequado às particularidades do estabelecimento de ensino e da comunidade educativa. No entender de Clímaco (2005), é essencial o envolvimento da escola na criação ou adaptação do seu modelo de avaliação: não é o modelo de avaliação que afecta a qualidade da escola, mas o modo como cada escola escolhe o mais adequado para si e o desenvolve, sendo que quanto maior o esforço investido no processo, maior terá de ser o retorno a nível de melhoria do desempenho organizacional do estabelecimento.

Recorrendo ao testemunho da Presidente do Conselho Executivo, é uma abordagem que se orienta com destaque para a participação dos actores educativos nos processos, segundo uma perspectiva naturalista (“a política que defendemos, uma política e uma cultura de participação, de responsabilidade”), e que se orienta ainda para a mobilização da auto-avaliação no apoio à gestão (“o conselho executivo recebe estas sugestões, estas orientações dadas pela comunidade, é com elas que reformulados a nossa estratégia e a nossa acção, enquanto gestores desta escola”) e na informação relativa à consecução dos objectivos propostos nos planos da escola (“pontualmente, e de acordo com a necessidade, vamos aplicando outras grelhas para avaliar mais especificamente cada aspecto do nosso Projecto Educativo”). Verificou-se que apenas a



Presidente do Conselho Executivo e alguns coordenadores detinham informação sobre os modelos que inspiram as práticas de avaliação interna da escola, o que – voltando aos indicadores do Projecto ESSE – corresponde a uma lacuna relativamente ao estabelecimento de um sentido, claro para todos, quanto às estratégias de auto-avaliação e planeamento da melhoria, bem como às expectativas sobre os processos educativos a desenvolver.

## **CONCLUSÕES**

Da proposta de leitura das práticas de avaliação interna da Escola Alfa acima apresentada sobressai a identificação de áreas em que, com recurso aos indicadores de qualidade da auto-avaliação da escola do Projecto ESSE e confiando nas opiniões expressas pelos participantes, a escola pode aperfeiçoar a sua avaliação:

- a visão estratégica relativa à auto-avaliação e planeamento da melhoria;
- o processo de comunicação de expectativas e padrões;
- as actividades de tratamento dos dados da auto-avaliação;
- a aplicação dos resultados da auto-avaliação no planeamento da melhoria;
- o impacto da auto-avaliação e do planeamento da melhoria comprovado por evidências qualitativas.

Por outro lado, afirmaram-se como boas práticas experimentadas na Escola Alfa a utilização dos “tempos mortos” dos meados de períodos lectivos, a expressão da avaliação por produtos inovadores, como a fotografia e a mostra de trabalho realizado, a constituição de uma equipa de avaliação que assegure o tratamento e a divulgação da informação, a realização de encontros alargados de reflexão sobre a auto-avaliação da escola e a partilha de práticas e projectos com outras escolas, nacionais e estrangeiros. Estes aspectos inventariados poderão talvez ter aplicação noutros estabelecimentos de ensino, contribuindo para o aprofundamento das práticas de avaliação educativa.

Conclui-se, em última análise, que se confirma a tese subjacente a este projecto – a pertinência da auto-avaliação de escolas. Destaca-se primeiro o valor da diversidade de mecanismos de produção e interpretação de informação sobre a escola. Considera-se depois que as práticas de avaliação mais bem sucedidas são aquelas desencadeadas, geridas e assumidas pelo conjunto dos protagonistas educativos. Entende-se ainda que uma auto-avaliação incisiva e séria potencia a melhoria do estabelecimento educativo, como estratégia de desenvolvimento adequada a uma organização complexa e aprendente. Acredita-se finalmente que as práticas de auto-avaliação mais fidedignas e mais úteis são as que traduzem a especificidade da escola, através de modelos contextualizados e negociados entre os parceiros educativos.

Confirma-se, então, a pertinência da auto-avaliação da escola, enquanto instrumento valioso para a melhoria sustentada da qualidade da escola, do ensino e da aprendizagem, defende-se o apoio à implementação de práticas auto-avaliativas através de formação adequada para os seus responsáveis e insiste-se na adaptação do modelo de avaliação à organização escolar em presença, facultando-lhe a possibilidade de escolher ou criar o seu próprio modelo, adequado à sua originalidade e construído pelo diálogo entre os parceiros educativos, num contexto de autonomia.

<sup>(1)</sup> O trabalho de investigação que deu origem a esta comunicação foi desenvolvido no âmbito do Mestrado em Ciências da Educação, na área de especialização de Administração e Organização Escolar, do Instituto de Educação da Universidade Católica Portuguesa.

### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alaiz, V., Góis, E. e Gonçalves, C. (2003). *Auto-Avaliação de Escolas. Pensar e praticar*. Porto: Edições Asa.
- Clímaco, M. C. (2005). *A Avaliação de Sistemas em Educação*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Conferência Permanente das Inspeções Regionais e Gerais da Educação (2005b). *Efectividade da Auto-Avaliação das Escolas. Projecto ESSE. Indicadores de Qualidade*. Recuperado em 2005, Novembro 13, de [http://www.ige.min-edu.pt/Pt/content\\_01.asp?BtreeID=03/01&treeID=03/01/04](http://www.ige.min-edu.pt/Pt/content_01.asp?BtreeID=03/01&treeID=03/01/04)
- CNE – Conselho Nacional de Educação (2005). *Avaliação das Escolas: Fundamental Modelos e Operacionalizar Processos*. Recuperado em 2006, Janeiro 5, de [http://www.confap.pt/docs/cne\\_avaliacao.pdf](http://www.confap.pt/docs/cne_avaliacao.pdf)
- Hillman, J. e Stoll, L. (1994). Understanding School Improvement. *Research Matters*, 1.
- MacBeath, J. (1999). *Schools Must Speak for Themselves. The Case for School Self-Evaluation*. London: Routledge.
- MacBeath, J. e McGlynn. (2002). *Self-evaluation: what's in it for schools*. London: Routledge/Falmer.
- Sammons, P. (2001, Abril). *Fairer comparisons of schools: the role of school effectiveness research in promoting improvement*. Karlstad: Comunicação apresentada na Conferência The Meaning of Quality in Education.
- Santos Guerra, M. (2003). *Tornar Visível o Quotidiano. Teoria e Prática de Avaliação Qualitativa das Escolas*. Porto: CRIAP.ASA.
- Sergiovanni, I. J. (2004). *O Mundo da Liderança. Desenvolver culturas, práticas e responsabilidade pessoal nas escolas*. Porto: Edições ASA.

Worthen, B. e Sanders, J. (1987). *Educational evaluation: alternative approaches and practical guidelines*. New York: Longman.