

## AVALIAÇÃO EXTERNA DAS ESCOLAS

2025-2026

### AGRUPAMENTO DE ESCOLAS DE MAFRA

#### RESPOSTA AO CONTRADITÓRIO

Após a Avaliação Externa das Escolas (AEE), realizada no Agrupamento de Escolas de Mafra entre 23 e 31 de outubro de 2025, o Agrupamento exerceu o direito ao contraditório, o qual foi cuidadosamente analisado pela equipa responsável pela avaliação externa.

A equipa congratula-se com o reconhecimento, por parte do Agrupamento, da importância desta atividade enquanto instrumento relevante para a melhoria contínua das organizações educativas. É igualmente valorizada a referência ao olhar externo, rigoroso e independente, como uma oportunidade para consolidar práticas já implementadas, promover reflexão estratégica e identificar áreas de evolução. Este entendimento reforça a natureza construtiva do processo e a sua contribuição para a qualidade do serviço educativo prestado à comunidade.

A equipa reforça o agradecimento ao Agrupamento pelas condições criadas para a concretização da atividade e salienta o clima de cordialidade que marcou todo o processo avaliativo.

Importa, ainda, reafirmar que os juízos formulados no projeto de relatório resultam da triangulação de diversas fontes de informação, designadamente a análise dos documentos estruturantes do Agrupamento, a observação das práticas educativa e letiva e dos contextos escolares, as entrevistas realizadas a órgãos e estruturas representativas e os resultados dos inquéritos de satisfação. Esta metodologia visa mitigar a subjetividade inerente a qualquer processo avaliativo, ancorando as classificações atribuídas em evidências consistentes e alinhadas com os descritores comuns do Quadro de Referência da Avaliação Externa das Escolas.

## 1. Do contraditório

- 1.1 No exercício do direito ao contraditório, o Agrupamento manifesta discordância relativamente às classificações atribuídas aos domínios *Autoavaliação* e *Prestação do serviço educativo*.

### ***Autoavaliação***

- 1.2 No domínio da *Autoavaliação*, o Agrupamento começa por sublinhar que a própria equipa de avaliação externa reconheceu a existência e o funcionamento da equipa de autoavaliação, bem como “a existência de práticas de recolha e análise de informação em diferentes estruturas do agrupamento”, entendendo que tal reconhecimento comprova a realidade de um trabalho contínuo, sistemático e efetivo neste domínio.

- 1.3 Relativamente ao modelo de autoavaliação, o Agrupamento afirma ter implementado, há vários anos, um “modelo de autoavaliação integrado”, que considera consolidado e alinhado com a sua realidade organizacional, sustentado em planos de ação, metas e indicadores. Defende que estes instrumentos são claros, pertinentes e consistentes, permitindo gerar informação relevante para a tomada de decisão e funcionando como uma ferramenta efetiva de apoio à melhoria.
- 1.4 É igualmente destacada a regularidade temporal dos ciclos de autoavaliação, descritos como “regulares, sistemáticos e calendarizados”, amplamente documentados e divulgados no site institucional, o que, na perspetiva do Agrupamento, demonstra que o processo decorre numa lógica de monitorização permanente e não ocasional.
- 1.5 No que respeita à articulação interna, o contraditório enfatiza que os relatórios de autoavaliação integram contributos de várias estruturas, como a equipa multidisciplinar de apoio à educação inclusiva (EMAEI) e a Coordenação de Educação para a Cidadania, o que é apresentado como evidência de uma “efetiva articulação e apropriação coletiva do processo”, reforçando a representatividade e robustez dos dados utilizados no planeamento estratégico.
- 1.6 Quanto à utilização e divulgação da informação, o Agrupamento refere que os relatórios são analisados presencialmente em departamentos curriculares, conselho pedagógico e conselho geral, promovendo reflexão conjunta e integração nos processos de decisão. Acrescenta que a divulgação por email institucional e no site garante transparência, acessibilidade e envolvimento da comunidade educativa.
- 1.7 No ponto relativo à menção atribuída, o Agrupamento manifesta discordância explícita com a classificação de *Suficiente*, argumentando que o trabalho desenvolvido é continuado, rigoroso e fundamentado, não existindo evidência de falta de generalização ou sustentabilidade do modelo. Considera igualmente desajustada a afirmação (que não consta no projeto de relatório, mas sim na descrição da menção de *Suficiente*) de que “persistem lacunas importantes e a melhoria nos últimos anos não é evidente”, defendendo que tal leitura não é compatível com resultados escolares considerados “muito bons”. Segundo o Agrupamento, esta situação configura uma contradição, uma vez que a autoavaliação é entendida como suporte natural desses resultados.
- 1.8 Por fim, o contraditório introduz uma reflexão de natureza concetual, sublinhando a “natureza humana da educação” e as limitações inerentes aos indicadores quantitativos. Defende que as escolas “não são empresas” e que os processos educativos não podem ser reduzidos a métricas lineares, dado o peso de fatores cognitivos, emocionais, sociais e contextuais. Nesta perspetiva, a menor precisão de indicadores mensuráveis não deveria justificar a atribuição da menção *Suficiente*, sendo reiterado que o trabalho realizado é sério, participado e orientado para a melhoria, como demonstrado, segundo o Agrupamento, pela consistência dos resultados e pela consolidação das práticas ao longo do tempo.

### ***Prestação do serviço educativo***

- 1.9 No que respeita ao domínio *Prestação do serviço educativo*, o Agrupamento sublinha a adversidade das condições estruturais, com incidência na sobrelotação e falta crónica de recursos humanos – docentes, assistentes operacionais e técnicos superiores –, fatores que condicionam o desenvolvimento de processos colaborativos, sem, contudo, comprometerem um desempenho meritório. Acresce que, no entendimento do Agrupamento, apesar da elevada média de idade do corpo docente, este se pauta por um sentido de missão e por uma capacidade de superação notáveis. Alega, ainda, que a menção

atribuída neste domínio subvaloriza o esforço e a qualidade do trabalho docente desenvolvido em contexto exigente.

## 2. Análise do contraditório

### *Autoavaliação*

- 2.1 A equipa de avaliação externa reconheceu, de forma explícita no projeto de relatório, a existência de uma equipa de autoavaliação, bem como a regularidade de práticas de recolha e sistematização de informação. Todavia, a classificação atribuída neste domínio não se esgota na existência de *per se* daquela equipa ou na produção de relatórios, mas da qualidade, integração, sustentabilidade e impacto do modelo de autoavaliação no planeamento estratégico, na ação pedagógica e na melhoria do serviço educativo.
- 2.2 A análise efetuada teve por base um conjunto alargado de documentos produzidos pelo Agrupamento. A título exemplificativo, no ano letivo de 2023-2024 foram identificados cerca de 25 relatórios de avaliação de medidas específicas, planos de ação de departamento curricular e relatórios anuais de resultados escolares. Esta produção documental evidencia procedimentos instituídos e uma preocupação consistente com a análise do desempenho académico e das respostas educativas implementadas.
- 2.3 Sublinhe-se que, embora o Agrupamento refira a existência de planos de ação, os documentos identificados com essa designação correspondem aos planos de ação dos departamentos curriculares. Estes limitam-se, na sua maioria, a sistematizar o trabalho desenvolvido nas respetivas disciplinas, centrando a análise na apresentação de percentagens de sucesso e na enumeração de dificuldades identificadas pelos docentes. Deste modo, estes planos não se configuram como instrumentos integrados de um ciclo de melhoria, na medida em que não convertem os problemas identificados em objetivos e ações estratégicos, carecendo de propostas de intervenção estruturadas, metas mensuráveis, indicadores de acompanhamento e mecanismos de monitorização.
- 2.4 Assim, a análise de toda a documentação, corroborada pelas entrevistas em painel, permitiu concluir que a multiplicidade de relatórios produzidos não converge, de forma sistemática, para uma leitura global capaz de articular diagnósticos, decisões, ações e impactos. A autoavaliação anual assume, assim, sobretudo uma lógica descritiva e de análise de resultados, com menor incidência na apreciação integrada da eficácia das medidas ao longo do tempo. As leituras desenvolvem-se em paralelo, não se evidenciando uma análise de causalidade consistente que permita compreender em que medida as decisões tomadas produziram os efeitos observados. Esta limitação é, aliás, reconhecida pela própria equipa de autoavaliação, que identifica fragilidades ao nível dos instrumentos utilizados e da recolha de informação.
- 2.5 Não se evidenciou, igualmente, a existência de um quadro estruturado de indicadores organizacionais, com metas anuais/plurianuais, critérios de sucesso claramente definidos e ligação explícita a planos de melhoria sujeitos a monitorização intercalar, com identificação de responsáveis, cronogramas e evidências de impacto. Esta lacuna limita a demonstração de um ciclo completo de melhoria organizacional, entendido como planejar, executar, avaliar e reajustar.

- 2.6 Mesmo nas situações em que se identifica encadeamento entre diagnóstico e ação, a avaliação do impacto assume predominantemente um carácter descritivo e inferencial, não sendo sustentada por um sistema robusto de monitorização assente em metas claramente definidas e em indicadores acompanhados ao longo do tempo. As medidas são frequentemente classificadas como “adequadas” ou “promotoras do sucesso”, sem explicitação aprofundada dos mecanismos pedagógicos subjacentes. Quando os resultados não são alcançados, as justificações apresentadas centram-se maioritariamente em fatores externos ou contextuais, observando-se menor evidência de análise crítica sobre a adequação das estratégias pedagógicas ou a necessidade de ajustamentos estruturais.
- 2.7 Deste modo, embora o Agrupamento refira a existência de um modelo integrado de autoavaliação, a evidência analisada indica que, neste aspeto, o processo ainda não se encontra suficientemente consolidado, nos termos definidos pelo Quadro de Referência, justificando a atribuição da menção *Suficiente*, a qual reconhece práticas existentes e regulares, mas com fragilidades relevantes ao nível da integração, monitorização e impacto.
- 2.8 No que respeita ao processo de divulgação, é reconhecida — e valorizada no projeto de relatório — a regularidade na produção e publicação de relatórios, o que constitui um aspeto positivo e revela preocupação com a transparência. Contudo, a divulgação assume predominantemente um carácter informativo, não se traduzindo de forma sistemática em momentos estruturados de reflexão colegial que promovam a análise crítica dos dados, a definição partilhada de prioridades e a construção de um planeamento estratégico sustentado. A comunicação, centrada sobretudo na disponibilização de informação, não facilita o envolvimento da comunidade educativa nos processos de interpretação e decisão, restringindo a apropriação dos resultados e a sua utilização enquanto suporte efetivo de regulação, ajustamento das práticas e melhoria contínua.
- 2.9 Reconhecendo-se que indicadores não esgotam a complexidade da realidade educativa, sublinha-se que metas e indicadores constituem instrumentos essenciais de gestão, permitindo monitorizar a implementação das medidas, avaliar o seu impacto e sustentar decisões informadas, também em dimensões qualitativas, desde que adequadamente operacionalizadas. A sua utilização não visa empresar a escola, mas assegurar a eficácia das ações desenvolvidas e promover a melhoria contínua.
- 2.10 Importa ainda clarificar que a classificação atribuída não resulta de qualquer correspondência automática com os resultados escolares. Resultados académicos positivos podem coexistir com lacunas nos processos de autoavaliação, não se verificando, por isso, contradição lógica entre os juízos formulados.

### ***Prestação do serviço educativo***

- 2.11 A equipa de avaliação externa foi sensível e reconheceu constrangimentos contextuais (linhas 1 a 3 do campo de análise *Liderança*), sobre os quais o Agrupamento tem, naturalmente, um controlo limitado. Contudo, a classificação atribuída neste domínio incide primordialmente sobre a qualidade das práticas educativas, considerando a gestão curricular, os processos de ensino, aprendizagem e avaliação, bem como a planificação, o acompanhamento das práticas educativas e letivas e a colaboração docente. O contexto pode contribuir para explicar algumas dificuldades, mas não substitui a necessidade de evidenciar a generalização e a consolidação de práticas pedagógicas eficazes, nem a existência de mecanismos consistentes de regulação pedagógica por parte das lideranças intermédias.

- 2.12 O empenho e a dedicação dos docentes nunca estiveram em causa, tendo sido valorizados no projeto de relatório, enquanto pontos fortes (“O comprometimento dos diferentes profissionais na criação de um ambiente educativo seguro, saudável e acolhedor...”). Todavia, a menção atribuída reflete o grau de generalização, consistência e sustentação das práticas pedagógicas, aferido através da observação das práticas educativa e letiva, da análise documental e das entrevistas realizadas em painel.
- 2.13 Assim, a valorização do esforço individual não se confunde com a evidência de consolidação e generalização exigidas para níveis classificativos superiores, uma vez que, apesar da existência de práticas diferenciadoras e de iniciativas pedagógicas relevantes, estas permanecem dependentes da ação de docentes ou equipas específicas e não se encontram suficientemente disseminadas enquanto práticas institucionais transversais. A planificação colaborativa, a utilização sistemática de metodologias ativas, a diferenciação pedagógica e a avaliação formativa estruturada revelam um desenvolvimento desigual entre ciclos, disciplinas e turmas, limitando a consistência global do serviço educativo prestado.
- 2.14 Deste modo, embora o contexto seja exigente e o trabalho desenvolvido meritório, a evidência recolhida sustenta a atribuição da menção *Bom*, a qual reconhece práticas consistentes e adequadas, mas ainda não plenamente generalizadas, consolidadas e reguladas de forma sistemática.

### 3. Conclusões

- 3.1 A equipa de avaliação externa reconhece que o contraditório apresentado pelo Agrupamento traduz uma preocupação legítima com o reconhecimento do trabalho desenvolvido e com a valorização do empenho dos seus profissionais. Contudo, a análise técnica e fundamentada das evidências recolhidas ao longo do processo avaliativo sustenta integralmente as classificações atribuídas, sublinhando que as observações e conclusões expressas no projeto de relatório têm um carácter formativo e regulador, visando apoiar o desenvolvimento organizacional e pedagógico do Agrupamento, em consonância com os objetivos da AEE.
- 3.2 No domínio *Autoavaliação*, a menção *Suficiente* reflete a existência de práticas instituídas e regulares, mas ainda com fragilidades ao nível da integração, da definição de metas e indicadores e do impacto efetivo na regulação estratégica e pedagógica, conforme os descritores da Escala de Avaliação da AEE (*Suficiente*: os pontos fortes sobrepõem-se aos pontos fracos, na maioria dos campos de análise, mas a ação ainda não é generalizada, nem sustentada. Os resultados são positivos na maioria dos indicadores, mas existem ainda lacunas importantes e a melhoria nos últimos anos não é evidente.)
- 3.3 No domínio *Prestação do serviço educativo*, a menção *Bom* reconhece a qualidade global das práticas e o compromisso dos profissionais, sem que se verifique ainda a generalização, consistência e sustentação exigidas para níveis superiores. (*Bom*: os pontos fortes sobrepõem-se significativamente aos pontos fracos, na maioria dos campos de análise. Os resultados são positivos na maioria dos indicadores, mas existem ainda áreas significativas de melhoria.)

Data: 17-12-2025

**A Equipa de Avaliação Externa:** Alessandro Fantoni, Carla Bernardes, Isolina Frade

Agrupamento de Escolas de Mafra