

PROJETO EDUCATIVO 2025-2028

Agrupamento de Escolas de
Santa Maria dos Olivais

"Um ser humano com profundidade tem de apreciar o que são os outros seres humanos, os seus problemas e aquilo de que são capazes de conceber em matéria de invenção, de descoberta e de criação."

António Damásio



REPÚBLICA
PORTUGUESA

EDUCAÇÃO, CIÊNCIA
E INOVAÇÃO



desmo

Agrupamento de Escolas de Santa Maria dos Olivais

Apreciado em Conselho Pedagógico	Data: 28/05/2025
Aprovado no Conselho Geral	Data:05/06/2025

Índice

Lista de siglas e de acrónimos.....	5
Introdução.....	6
1. Missão do Agrupamento.....	8
2. Visão.....	9
3. Valores e princípios orientadores.....	10
4 . Objetivos.....	11
5. Caraterização da instituição.....	13
a. Localização e população escolar.....	13
b. Os patronos.....	14
c. Alunos.....	14
d. Pessoal Docente.....	15
e. Pessoal não docente.....	15
f. Oferta Curricular.....	16
6. Planificação da ação estratégica - diagnóstico.....	16
7. Análise S.W.O.T.	18
8. Planificação da ação estratégica - domínios.....	20
9. Parcerias.....	36
10. Monitorização e Avaliação do Projeto Educativo do Agrupamento.....	36
11. Legislação e outros referenciais.....	36
Anexos:	39
Anexo 1. Organograma do Agrupamento.....	39

Lista de siglas e de acrónimos

AAAF - Atividades de animação e apoio à família
AEC - Atividades de enriquecimento curricular
AESMO - Agrupamento de Escolas De Santa Maria dos Olivais
AO - Assistente operacional
APEE- Associação de pais e encarregados de educação
ASE - Ação social escolar
BE - Biblioteca escolar
CAAE - Centro de Apoio às Atividades Escolares
CAF - Componente de apoio à família
EE - Encarregados de Educação
EMAEI - Equipa multidisciplinar de apoio à educação inclusiva
ENEC - Estratégia Nacional de Educação para a Cidadania
GMAA - Gabinete de Mediação e Apoio ao aluno
JI - Jardim de Infância
OQ - Observatório da Qualidade
PAA - Plano anual de atividades
PAPA - Plano anual e plurianual de atividades
PASEO - Perfil do aluno à saída da escolaridade obrigatória
PE - Projeto Educativo
PES - Promoção e Educação para a Saúde
PLNM - Português Língua Não Materna
PND - Pessoal não docente
RBE - Rede de Bibliotecas Escolares
RI - Regulamento interno
SPO - Serviços de Psicologia e Orientação

Introdução

O Projeto Educativo (PE) do Agrupamento configura-se como um roteiro para uma escola de qualidade e fundamental para a comunidade escolar, reunindo num só documento os princípios, valores, metas e estratégias que norteiam a jornada educativa de todos os envolvidos. O sucesso educativo e a formação de cidadãos responsáveis, reflexivos, proativos e munidos de valores e princípios constituem os principais objetivos do Agrupamento de Escolas de Santa Maria dos Olivais (AESMO), fundamentado na qualidade, rigor e disciplina do ensino. Mais do que um mero documento, o PE ergue-se como um símbolo da identidade do Agrupamento, unindo a diversidade em prol de um objetivo comum: a construção de uma escola de excelência. Nesse sentido, pretende responder a uma realidade multifacetada e assumir uma identidade própria envolvendo todos os elementos que constituem a comunidade educativa e com esta ser capaz de se autogovernar e autorregular, de modo a responder com eficácia aos problemas concretos que se lhe colocam.

O PE alicerça-se em sólidos pilares, como o Decreto-Lei n.º 137/2012 e a Constituição da República Portuguesa, que defendem a democratização do ensino e a construção de uma sociedade mais justa e próspera. Acreditando no poder transformador da educação, o Agrupamento compromete-se com o desenvolvimento de um ambiente propício à aprendizagem e à formação integral dos alunos envolvendo-os conscientemente nas suas escolhas educativas, quer seja na continuidade dos estudos ou na seleção de opções profissionais.

O PE coloca o aluno no centro do processo educativo, reconhecendo-o como um indivíduo singular com potencialidades únicas. Através de um currículo focado no desenvolvimento de competências, o Agrupamento visa preparar os alunos para os desafios do século XXI, estimulando o pensamento crítico, a criatividade, a colaboração e a responsabilidade social.

O desenvolvimento do PE baseia-se em princípios como a qualidade, a eficácia, o diálogo e a responsabilidade. A procura pela excelência educativa traduz-se em práticas inovadoras, acompanhamento constante dos resultados e na avaliação contínua das ações implementadas. O diálogo aberto e transparente entre todos os

membros da comunidade escolar, a união de esforços e o compromisso com a educação serão fundamentais para o sucesso do projeto.

1. Missão do Agrupamento

Enquanto instituição educativa que abarca os níveis de ensino da educação pré-escolar ao ensino secundário, a missão do AESMO consiste, fundamentalmente, em desenvolver uma atividade formativa que permita aos seus alunos adquirir conhecimentos, desenvolver competências e capacidades e cultivar valores e princípios que serão fundamentais para o seu futuro. Compromete-se, também, a criar um ambiente de aprendizagem estimulante e acolhedor onde todos os alunos, incluindo os recém-chegados ao sistema educativo nacional - alunos de Português Língua Não Materna (PLNM) - tenham a possibilidade de desenvolver o seu potencial máximo e de se tornarem agentes de mudança positiva no mundo.

Para Alarcão (2002), quando ouvimos falar da escola pensamos apenas num edifício e esquecemos que, na realidade, uma escola é um conjunto de pessoas, carente da autonomia necessária à autorregulação, sem a qual se perde todo o potencial existente nos atores que a compõem. Há, portanto, que dotar a escola com a capacidade de interagir e dialogar com os seus atores, de forma a gerar uma dinâmica de responsabilização na resolução dos seus problemas.

Santiago (2001) estabelece algumas condições que considera essenciais e traduzem-se numa mudança da cultura organizacional, implementada onde se encontra representado o sistema de comportamentos, normas e valores ou seja, os padrões de referência que vão influenciar a forma de agir e avaliar os acontecimentos, que, são aceites e partilhados por todos os atores da organização e que, de certa forma, lhe fornecem um carácter único.

Para o mesmo autor, estes valores têm de reunir as condições necessárias à promoção da aprendizagem, uma vez que influenciam de forma decisiva a comunicação, assim como as opiniões e formas de agir. Nestes valores deve ser incluído o da liberdade de expressão, estabelecendo-se, no seio de todos os atores, um estatuto igualitário de ideias e respeito mútuo, sem perda da autonomia profissional de cada um. A escola são as pessoas que a frequentam e, por conseguinte, o papel do professor, enquanto agente educativo, será determinante na ajuda que promove a melhoria dos resultados escolares.

No nosso agrupamento, a educação inclusiva é uma prática concreta e diária, enraizada nos valores que orientam toda a nossa ação educativa. Acreditamos firmemente que é a escola que deve adaptar-se às necessidades de cada aluno e não o contrário. Promovemos uma cultura de pertença, onde todas as crianças e jovens, independentemente das suas características, capacidades ou contextos, são reconhecidos como membros plenos da comunidade educativa.

Reconhecemos a diversidade como um valor e não como um desafio a superar. Por isso, investimos em práticas pedagógicas diferenciadas, colaborativas e flexíveis, que respeitam os ritmos, estilos de aprendizagem e trajetos de vida de cada estudante. Trabalhamos em articulação com as famílias, os serviços especializados e a comunidade, para garantir respostas educativas justas, equitativas e de qualidade.

A nossa escola constrói-se e reconstrói-se continuamente para ser um espaço onde todos aprendem, todos ensinam e todos contam.

O compromisso com a aprendizagem é o alicerce essencial para a evolução do AESMO. Além disso, a democracia na seleção de líderes intermediários e o funcionamento do Agrupamento numa abordagem participativa e de responsabilização compartilhada, são elementos essenciais.

2. Visão

A implementação de um modelo que proporcione a transformação da escola numa comunidade de aprendizagem deverá ter em conta uma educação de êxito para todas as crianças e jovens. A efetivação deste ponto de vista requer um comprometimento significativo de todos os envolvidos na educação, alunos, docentes, não docentes, famílias e a comunidade em geral.

O sentimento de pertença dos professores é relevante por estar constantemente associado a uma maior produtividade e a melhores avaliações de desempenho, a menor absentismo, a criatividade, a rendimentos mais elevados e, ainda, à capacidade de cooperação. (Helliwell, Layard & Sachs, 2013).

Num plano institucional, pretende-se que o AESMO seja reconhecido como uma organização educativa de referência e excelência, pela qualidade da formação e do serviço educativo prestado, pelo desenvolvimento de práticas educativas

inovadoras, pela qualidade na formação de cidadãos responsáveis e empreendedores, constituindo-se como uma organização aberta à comunidade, à inovação e assente em valores de colaboração e solidariedade.

3. Valores e princípios orientadores

Reconhecendo o papel crucial da escola na formação dos cidadãos de amanhã, o AESMO propõe-se a ser um agente fundamental na educação para a dignificação da pessoa humana e para a sustentabilidade do planeta, tendo por base princípios como equidade, justiça, abordagem humanista e liderança partilhada.

Para alcançar estes valores, o AESMO baseia-se na **legislação e orientações em vigor**:

Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória (PASEO): Este documento serve como referência para a organização do sistema educativo e para o trabalho diário da escola, garantindo que os alunos desenvolvam as competências e valores essenciais para o sucesso na vida.

Aprendizagens Essenciais: As diretrizes curriculares garantem que os alunos recebam uma educação de qualidade, abrangendo as áreas do conhecimento mais relevantes para o seu desenvolvimento - conhecimentos, capacidades e atitudes.

Decretos-Lei n.º 54/2018 e n.º 55/2018: estes decretos definem os princípios orientadores da educação em Portugal, reforçando a importância da formação integral dos alunos e da promoção dos valores éticos e cívicos.

Estratégia Nacional de Educação para a Cidadania: Esta estratégia visa promover a educação para a cidadania e para os direitos humanos, preparando os alunos para serem cidadãos ativos e responsáveis na sociedade.

4 . Objetivos

No sentido de cumprir a sua missão e de implementar os valores e os princípios definidos, os órgãos de administração e gestão do AESMO e os demais membros da comunidade escolar devem desenvolver uma ação educativa norteadas pelos seguintes objetivos:

- I. **currículos Coerentes:** a escola deve desenvolver currículos que garantam uma base consistente de conhecimento e competências para todos os alunos, estabelecendo padrões de aprendizagem claros.
- II. **Visão estratégica para a leitura no Agrupamento:** o ato de ler e da leitura deve ter um caráter sistemático, estratégico e progressivo, visando as aprendizagens e o sucesso educativo. Deste modo, torna-se fundamental desenvolver um projeto de articulação horizontal e vertical envolvendo toda a comunidade escolar do Agrupamento.
- III. **Apoio Emocional e Bem-Estar:** promover a saúde mental é crucial. A escola deve oferecer apoio emocional e ferramentas para ajudar os alunos a enfrentar o stress, ansiedade e outros desafios emocionais.
- IV. **Colaboração e Inclusão:** incentivar a colaboração entre alunos, professores e funcionários não docentes é essencial. A escola deve acolher a diversidade, promovendo aceitação e respeito mútuo, disponibilizando os recursos necessários.
- V. **Mentoria e Apoio Individualizado:** além do ensino em sala de aula, os alunos devem ter acesso a mentores que os orientem no desenvolvimento pessoal e académico, destacando o papel fundamental dos professores como orientadores.
- VI. **Avaliação Significativa:** as avaliações devem ser autênticas e formativas, focando-se no desenvolvimento de habilidades e compreensão profunda, criando uma cultura que reconheça o esforço e o empenho dos alunos.
- VII. **Aprendizagem Contínua:** a escola deve promover a ideia de que a aprendizagem é contínua, incentivando a curiosidade e a procura pelo conhecimento ao longo da vida.

- VIII. **Envolvimento Comunitário:** a escola deve ser um centro comunitário, envolvendo pais, membros locais e parceiros externos para enriquecer a experiência educativa. Como tal, o AESMO deve constituir-se como um parceiro proeminente das forças atuantes na região, incluindo órgãos municipais, instituições sociais, culturais e o tecido empresarial de Lisboa.
- IX. **Tecnologia como Suporte:** utilizar a tecnologia de forma inteligente para melhorar a aprendizagem e o bem-estar dos alunos, sem substituir as relações humanas e pedagógicas impactantes na saúde mental.
- X. **Responsabilidade Social e Cidadania Ativa:** preparar os alunos para serem cidadãos ativos, promovendo responsabilidade social e participação na comunidade.
- XI. **Integração dos Alunos:** adotar medidas inclusivas, como programas de mentoria, acompanhamento individualizado e atividades extracurriculares atrativas para combater o absentismo, indisciplina, abandono e insucesso escolar.
- XII. **Alinhamento Curricular e Expetativas:** criar uma articulação curricular consistente entre disciplinas, estabelecendo metas claras para diminuir a clivagem entre avaliações internas e externas, e promover a orientação vocacional.
- XIII. **Envolvimento dos Encarregados de Educação:** estabelecer uma comunicação mais próxima com os pais através de diálogos, workshops e eventos para envolver a família no processo de aprendizagem dos alunos.
- XIV. **Segurança Escolar e Manutenção das Instalações:** investir em medidas eficientes de segurança e na manutenção constante das instalações para criar um ambiente propício à aprendizagem.
- XV. **Envolvimento da Comunidade:** promover uma cultura de autoavaliação envolvendo ativamente a comunidade através de reuniões abertas, fóruns e campanhas de consciencialização.

Em jeito de conclusão, para **garantir o equilíbrio, alcançar resultados positivos e reduzir crises**, é crucial **adotar uma visão proativa, incentivando e motivando toda a comunidade educativa** em direção ao sucesso.

5. Caracterização da instituição

a. Localização e população escolar

O AESMO foi homologado em 28.06.2012 e é composto pelos seguintes estabelecimentos de educação e ensino¹: Escola Secundária António Damásio (Sede); Escola Básica dos Olivais; Escola Básica e Jardim de Infância Alice Vieira; Escola Básica e Jardim de Infância Manuel Teixeira Gomes; Escola Básica e Jardim de Infância Sarah Afonso.

O AESMO tem a sua sede na Escola Secundária António Damásio e fica situado na zona oriental da cidade de Lisboa caracterizada por uma grande, diversa e rica densidade populacional e por um interessante, ambicioso e original desenvolvimento urbano. Ao longo da sua existência pretendeu adaptar progressivamente a rede escolar, garantindo a escolaridade dos 3 aos 18 anos para todos os alunos, e adequar as condições das escolas à promoção do sucesso escolar.

Cada uma das escolas do AESMO tem a sua própria história e características únicas, desde a sua inauguração até aos atuais processos de requalificação e expansão.

O AESMO integra cerca de 271 docentes para 11 grupos de educação pré-escolar, 21 turmas do 1.º ciclo, 10 turmas do 2.º ciclo, 20 turmas do 3.º ciclo e 56 turmas do ensino secundário, regular e profissional, acolhendo 2666 crianças e jovens das freguesias dos Olivais, Marvila, Parque das Nações, Moscavide e Portela e de outras freguesias dos concelhos de Lisboa e Loures. Relativamente aos profissionais não docentes que trabalham no AESMO ressalta-se 2 técnicos superiores, 5 técnicos especializados, 12 assistentes técnicos e 61 assistentes operacionais.

¹ Para uma caracterização desenvolvida das unidades ensino do AESMO, consulte-se o sítio do agrupamento: <https://aeolivais.edu.pt/>

b. Os patronos

Os estabelecimentos de ensino do AESMO procurarão honrar o legado das figuras paradigmáticas que são os seus patronos: Alice Vieira, António Damásio, Manuel Teixeira Gomes e Sarah Afonso.

A sua interessante obra legada ou ainda em construção é a melhor das lições, porque todos eles espelham uma realização cultural, estética e científica que deverá contagiar as nossas comunidades escolares pela sua originalidade e pelo facto de dois destes nossos patronos estarem ainda a produzir uma interessantíssima obra e por nos concederem o privilégio da sua atenção, que muito se preza.

c. Alunos

O quadro 1 atesta a distribuição dos alunos por escola e ano de escolaridade, no ano letivo de 2024/2025 (últimos dados disponíveis no [Inovar](#)).

Ano de escolaridade	EB/JI Alice Vieira (AV)	EB/JI Manuel Teixeira Gomes (MTG)	EB/JI Sarah Afonso (SA)	EBO	ESAD	Total
Pré-escolar	85	69	84	----	----	238
1.º ano	46	47	21	----	----	114
2.º ano	45	22	47	----	----	114
3.º ano	47	44	46	----	----	137
4.º ano	25	37	40	----	----	102
5.º ano	----	----	----	111	----	111
6.º ano	----	----	----	98	----	98
7.º ano	----	----	----	53	86	139
8.º ano	----	----	----	80	85	165
9.º ano	----	----	----	73	84	157
10.º ano	----	----	----	----	488	488
11.º ano	----	----	----	----	403	403
12.º ano	----	----	----	----	400	400
Total	248	219	238	415	1546	2666

Quadro 1: Distribuição dos alunos por escola e ano de escolaridade

d. Pessoal Docente

No quadro 2 é apresentada a distribuição dos docentes pelas escolas do Agrupamento, no ano letivo de 2024/2025.

Escola	N.º de docentes
EB/JI AV	16
EB/JI MTG	14
EB/JI SA	20
EBO	39
ESAD	182
TOTAL	271

Quadro 2: Distribuição de docentes por escola

e. Pessoal não docente

No quadro 3, apresenta-se a distribuição do pessoal não docente pelas escolas do Agrupamento, no ano letivo de 2024/2025, e de acordo com a sua função contratual.

Escola	Técnico Superior	Técnico Especializado	Assistente Técnico	Assistente Operacional
EB/JI AV				5
EB/JI MTG				4
EB/JI SA				8
EBO	1			19
ESAD	1	5		25
TOTAL	2	5	12	61

Quadro 3: Distribuição de pessoal não docente por escola

f. Oferta Curricular

A oferta curricular, anualmente objeto de análise no AESMO, procura dar resposta e adequar-se às necessidades da população escolar. Privilegia-se a continuidade dos percursos educativos, apesar dos condicionalismos impostos pela rede escolar, estabelecida pelos serviços do Ministério da Educação.

Assim sendo, no Agrupamento de Santa Maria dos Olivais, funciona a educação pré-escolar e o 1.º ciclo do Ensino Básico nas escolas EB/JI Alice Vieira, EB/JI Sarah Afonso e EB/JI Manuel Teixeira Gomes; os 2.º e 3.º ciclos do Ensino Básico na Escola Básica dos Olivais e o 3.º ciclo do Ensino Básico, o Ensino Secundário Regular e o Ensino Secundário Profissional, na Escola Secundária António Damásio.

No Ensino Secundário Regular, a oferta curricular abrange os seguintes cursos de prosseguimento de estudos: cursos científico-humanísticos de Ciências e Tecnologias, Línguas e Humanidades, Ciências Socioeconómicas e Artes Visuais.

No Ensino Profissional, a oferta curricular inclui os cursos de Técnico/a de Gestão e Programação de Sistemas Informáticos, Técnico/a de Informática de Gestão, Técnico/a de Turismo.

6. Planificação da ação estratégica - diagnóstico

O diagnóstico estratégico e a planificação da ação estratégica, que a seguir se apresentam, foram elaborados com base na análise dos seguintes documentos:

- Projeto de Intervenção do Diretor;
- Projeto Educativo anterior do Agrupamento 2021-2024;
- Relatórios de Autoavaliação do AESMO 2020-2024

O AESMO, fruto da última avaliação externa (IGEC, 2016), dos procedimentos de autoavaliação que têm vindo a ser desenvolvidos e de reuniões realizadas pelas estruturas de coordenação educativa e supervisão, tem identificado áreas consolidadas e reconhecidas pela comunidade escolar, assim como áreas que se constituem como

oportunidades de melhoria, onde é necessário intervir.

A análise estratégica assenta no modelo SWOT, as letras referem-se a S -Strengths (Forças), W - Weaknesses (Fragilidades), O - Opportunities (Oportunidades) e T - Threats (Ameaças). As Forças e as Fragilidades referem-se diretamente ao nosso Agrupamento, enquanto as Oportunidades e Ameaças dizem respeito ao envolvente externo.

Os dados nacionais apresentados foram retirados do Sistema de Informação do Ministério da Educação e Ciência (MISI), reportando-se ao ano letivo 2023/2024. Para além destes, são, também, apresentados dados resultantes da análise periódica e anual, realizada internamente pelo Agrupamento.

7. Análise S.W.O.T.

Forças Áreas consolidadas e reconhecidas	Fragilidades Áreas a necessitar de intervenção
<ul style="list-style-type: none">• Capacidade de resposta na frequência da educação pré-escolar;• Taxa de sucesso no ensino básico, secundário e profissional superior à taxa de sucesso nacional.• A taxa de retenção e não conclusão de ciclo no AESMO é de 8,1%;• Ambiente escolar positivo e acolhedor;• Recursos educativos e infraestruturas das escolas;• Diversidade das atividades extracurriculares;• Partilha de materiais pedagógicos entre docentes;• Integração das bibliotecas na Rede de Bibliotecas Escolares (RBE);• Sinalização mais precoce dos alunos com dificuldades de aprendizagem e/ou de integração, intervindo tão cedo quanto possível;• Criação de condições para a aplicação de instrumentos comuns de avaliação;• Explicitação dos critérios de avaliação e transparência no processo de avaliação;• Recurso a visitas de estudo para a contextualização do currículo;• Investimento na autonomia e poder de decisão das lideranças intermédias;• Reconhecimento do serviço das bibliotecas pela comunidade escolar;• Utilização, pela comunidade, das instalações e espaços desportivos, de recreio e lúdico da ESAD.	<ul style="list-style-type: none">• Apoio aos alunos, nomeadamente com dificuldades de aprendizagem;• Apoio aos alunos do 3º ciclo e secundário;• Envolvimento dos alunos na organização da escola;• Regularidade do trabalho colaborativo na organização do ensino e da avaliação e em práticas de diferenciação pedagógica;• Incentivar práticas de colaboração e reflexão sobre experiências e práticas;• Mobilização dos resultados da autoavaliação para planos de melhoria;• Articulação Curricular Vertical no Agrupamento;• Número de assistentes operacionais.

Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Autarquia cooperante na valorização da educação; • Participação das associações de pais na dinâmica do AESMO; • Integração de novos projetos no âmbito das tecnologias na educação; • Alinhamento entre a formação realizada e as necessidades reais de formação; • Oferta formativa diversificada; • Oferta de atividades extracurriculares no sentido de desenvolver/ aprofundar os conhecimentos adquiridos; • Existência de parcerias e protocolos; • Participação do Agrupamento em Projetos Erasmus+; • Forte motivação para a melhoria; • Desenvolvimento de competências de autoavaliação e autorregulação; • Desenvolvimento de projetos entre escolas e ciclos; • Possibilidade de articulação horizontal e vertical no Agrupamento; 	<ul style="list-style-type: none"> • Acompanhamento insuficiente de alguns dos Pais/Encarregados de Educação no processo ensino-aprendizagem dos seus educandos e nas atividades do Agrupamento. • Dificuldades de estruturação de algumas famílias, com carências socioeconómicas e afetivas; • Segurança nos arredores das escolas; • Envelhecimento da comunidade docente; • Falta de docentes; • Elevado número de alunos com necessidades de saúde específicas; • Aumento do número de alunos cujo português não é a língua materna; • Número de assistentes operacionais insuficiente para a dimensão e necessidades do agrupamento; • Necessidade de obras de requalificação na Escola Básica dos Olivais.

8. Planificação da ação estratégica - domínios

DOMÍNIO A - Organização e gestão pedagógica			
<p>Objetivos centrais:</p> <p>1. Fomentar a autonomia e eficácia das estruturas de gestão.</p>			
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	AÇÕES ESTRATÉGICAS	META	INSTRUMENTOS
<p>A1.</p> <p>Otimizar a ação educativa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar metodologias de ensino inovadoras e eficazes, que promovam a aprendizagem ativa e o desenvolvimento de habilidades essenciais para o século XXI. • Implementar um sistema de avaliação da aprendizagem que seja formativo, contínuo e multifacetado, fornecendo feedback aos alunos e professores para orientar o processo de ensino e aprendizagem. • Incentivar a participação dos professores em cursos, workshops, eventos e comunidades de prática para se manterem atualizados sobre as melhores práticas em educação. 	<ul style="list-style-type: none"> • Atingir os indicadores de aprendizagem definidos pela escola. 	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados das avaliações da aprendizagem. • Nível de satisfação dos alunos e pais com a qualidade do ensino. • Número de professores que participam em ações /oficinas de formação contínua.

<p>A2.</p> <p>Otimizar e autonomizar o desempenho das funções de coordenação de estabelecimento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Oferecer programas de formação para desenvolver as competências de liderança dos coordenadores, como comunicação eficaz, resolução de conflitos, tomada de decisões e gestão de tempo. • Reconhecer e valorizar o papel dos coordenadores como líderes pedagógicos na escola. • Delegar responsabilidades aos coordenadores de forma clara e objetiva, concedendo-lhes autonomia para tomar decisões e realizar ações dentro de sua área de atuação. • Estabelecer canais de comunicação eficazes entre os coordenadores e a direção da escola para garantir o alinhamento das ações e o apoio necessário. • Criar um ambiente de confiança e respeito mútuo, onde os coordenadores se sintam valorizados e empoderados para exercer suas funções. 	<ul style="list-style-type: none"> • Atingir os indicadores de desempenho definidos para os coordenadores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realização de inquéritos: <ul style="list-style-type: none"> - nível de satisfação dos elementos da equipa com o desempenho do respetivo coordenador. - nível de satisfação dos coordenadores com o seu trabalho e com o apoio da direção da escola.
---	--	---	---

<p>A3.</p> <p>Potenciar os instrumentos de autonomia do agrupamento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Envolver a comunidade escolar na definição dos objetivos, metas e ações da escola. • Prestar contas à comunidade escolar sobre as ações realizadas e os resultados alcançados. • Promover novas fontes de financiamento para a escola, como doações, parcerias com empresas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar a captação de recursos através de fontes diversificadas de financiamento em um ano. • Envolver a comunidade escolar nos processos de decisão. 	<ul style="list-style-type: none"> • Registo do envolvimento da comunidade escolar: <ul style="list-style-type: none"> -na participação da comunidade escolar nas ações realizadas. -no número de parcerias estabelecidas com empresas (doações e fontes de financiamento).
<p>A4.</p> <p>Autonomia e poder de decisão das lideranças intermédias.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicar de forma clara e objetiva as competências e atribuições para as lideranças intermediárias. • Criar um ambiente de confiança e respeito mútuo, onde as lideranças intermediárias se sintam apoiadas e encorajadas a tomar decisões. • Promover a avaliação participativa do desempenho das lideranças intermediárias, com a colaboração de pares e da comunidade escolar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar o nível de satisfação das lideranças intermediárias com o seu grau de autonomia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nível de satisfação das lideranças intermédias. • Nível de satisfação dos elementos da equipa com o desempenho do respetivo coordenador.

DOMÍNIO B - Sucesso Educativo e Abandono Escolar

Objetivos centrais:

1. Motivar os alunos para a vida escolar.
2. Meios para a melhoria da implementação do Decreto-lei 54.
3. Assegurar medidas que contribuam para o sucesso educativo dos alunos PLNM.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	AÇÕES ESTRATÉGICAS	METAS	INSTRUMENTOS
<p>B1.</p> <p>Reforçar positivamente a diferenciação do ensino e das práticas pedagógicas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Estimular a participação da comunidade educativa na construção de estratégias inovadoras e estimulantes das práticas pedagógicas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar a percentagem de aulas que integram estratégias de diferenciação pedagógica. • Diminuir o número de alunos com níveis de aprendizagem insatisfatórios. • Implementar estratégias que contribuam para a satisfação constante dos alunos com as aulas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Atas. • Registos de avaliação. • Inquéritos aos alunos. • Verificar dados de desempenho académico e frequência escolar.
<p>B2.</p> <p>Promover situações que demonstrem atitudes de autonomia, responsabilidade, partilha e cidadania, com vista à valorização da escola como agente educador.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Divulgar os projetos de aprendizagem colaborativa para a comunidade escolar e externa. • Proporcionar às turmas atividades de complemento curricular. • Melhorar a comunicação da escola com os EE. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar o número de projetos de aprendizagem colaborativa. • Aumentar a participação dos alunos em atividades de complemento curricular. • Fomentar a vinda dos EE às escolas envolvendo-os na educação dos seus educandos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inquéritos aos pais, professores e alunos.

<p>B3.</p> <p>Rentabilizar as potencialidades dos recursos tecnológicos disponíveis.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Assegurar infraestruturas adequadas com internet confiável, equipamentos atualizados e softwares licenciados para todas as salas de aula. • Incentivar a participação em concursos e olimpíadas de robótica, programação e outras áreas relacionadas à tecnologia. • Divulgar boas práticas e exemplos de sucesso na integração da tecnologia na educação. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar a percentagem de aulas que utilizam recursos tecnológicos. • Aumentar a literacia digital dos alunos. • Aumentar a satisfação dos professores com os recursos tecnológicos disponíveis. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inquéritos aos pais, professores e alunos.
---	--	--	--

DOMÍNIO C - Segurança e Disciplina

Objetivos centrais:

1. Adotar medidas concertadas relativamente a ações de natureza disciplinar.
2. Dar conhecimento dos planos de emergência por parte da comunidade educativa.
3. Munir os equipamentos escolares com equipamentos de suporte básico de vida (Desfibrilhador)

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	AÇÕES ESTRATÉGICAS	METAS	INSTRUMENTOS
<p>C1.</p> <p>Proporcionar condições para uma vivência harmoniosa e em segurança na escola.</p> <p>Promover uma cultura de prevenção e autoproteção.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Criar um ambiente acolhedor e inclusivo • Implementar o código de conduta do AESMO. • Promover a educação socioemocional. • Garantir a segurança física da escola. • Divulgar procedimentos de segurança a toda a comunidade educativa. • Realizar exercícios relacionados com o Plano de Emergência. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reduzir o número de incidentes de violência, bullying e comportamento disruptivo na escola. • Aumentar a segurança entre os alunos, professores e funcionários da escola. • Cuidar o ambiente escolar e promover um clima de aprendizagem positivo. • Garantir o envolvimento de toda a comunidade educativa na adequação de procedimentos em caso de emergência. • Realizar simulacros em todo o AESMO. 	<ul style="list-style-type: none"> • Registrar o número de incidentes de violência, bullying e comportamento disruptivo. • Recolher feedback dos membros da comunidade escolar sobre a segurança e a disciplina na escola. • Refletir sobre os simulacros realizados.

DOMÍNIO D - Gestão administrativo-financeira

Objetivos centrais:

1. Aumentar os recursos económicos.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	AÇÕES ESTRATÉGICAS	META	INSTRUMENTOS
D1. Gerir com rigor o orçamento.	<ul style="list-style-type: none">• Elaboração e Monitorização do Orçamento.• Controle de Despesas.• Gestão de Receitas.	<ul style="list-style-type: none">• Manter um saldo de caixa positivo a cada mês.	<ul style="list-style-type: none">• Relatórios financeiros mensais.• Análise de tendências de receitas e despesas.• Software de gestão financeira.
D2. Angariar e gerar recursos financeiros através de parcerias.	<ul style="list-style-type: none">• Identificação de Parceiros Potenciais.• Desenvolvimento de Propostas de Parceria	<ul style="list-style-type: none">• Estabelecer novas parcerias.• Obter recursos que diminuam as despesas financeiros através de parcerias.	<ul style="list-style-type: none">• Relatórios de desempenho das parcerias.

DOMÍNIO E - Gestão de recursos materiais, humanos e espaços

Objetivos centrais:

1. Potenciar a utilização das novas tecnologias nas escolas do Ensino Básico e Jardins de Infância.
2. Assegurar de forma eficaz os recursos humanos e materiais no AESMO.
3. Desenvolver competências de cidadania ambiental ativa nos alunos.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	AÇÕES ESTRATÉGICAS	META	INSTRUMENTOS
<p>E1.</p> <p>Gerir e rentabilizar espaços das escolas do agrupamento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar espaços subutilizados ou com potencial para otimização. • Realizar inspeções periódicas para prevenir, de forma atempada, incidentes. • Promover a utilização dos espaços escolares para eventos e atividades da comunidade. 	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilizar os espaços escolares para atividades pedagógicas a entidades externas. • Otimizar a utilização dos espaços. 	<ul style="list-style-type: none"> • Relatórios de utilização dos espaços. • Indicadores de satisfação da comunidade escolar com os espaços físicos.
<p>E2.</p> <p>Gerir e rentabilizar a utilização dos materiais didáticos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Inventariar os materiais didáticos disponíveis nas escolas. • Avaliar a viabilidade de aquisição de materiais usados ou doações. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar a reutilização de materiais didáticos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores de reutilização de materiais didáticos. • Nível de satisfação dos professores com os materiais didáticos disponíveis.

<p>E3.</p> <p>Gerir os recursos humanos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar áreas com falta ou excesso de pessoal. • Definir os perfis profissionais desejados para cada cargo. • Oferecer cursos de formação e atualização profissional aos funcionários. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reduzir o índice de absentismo dos funcionários. • Aumentar a participação dos funcionários em cursos de formação e atualização profissional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inquéritos de satisfação e bem-estar.
<p>E4.</p> <p>Aumentar o número de AO através de parcerias.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer parcerias estratégicas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Suprimir a falta de assistentes operacionais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Seguimento das necessidades de AO.
<p>E5.</p> <p>Melhorar a qualidade dos espaços, humanizando-os.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Criar ambientes acolhedores e funcionais. • Implementar o Programa Nacional de Promoção da Qualidade Nutricional das Refeições. • Implementar o Programa Nacional de Promoção da Saúde Oral. • Investir em áreas verdes. • Valorizar a arte e a cultura. • Potenciar as hortas pedagógicas como um espaço de aprendizagem ambiental e colaborativo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar o índice de satisfação da comunidade escolar com a qualidade dos espaços. • Implementar projetos de humanização dos espaços das escolas do agrupamento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inquéritos de satisfação da comunidade escolar com os espaços físicos. • Indicadores de aproveitamento das áreas verdes nas escolas.

DOMÍNIO F - Formação Profissional

Objetivos centrais:

1. Plano de formação ao nível do pessoal docente e não docente.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	AÇÕES ESTRATÉGICAS	META	INSTRUMENTOS
<p>F1.</p> <p>Melhorar as competências e a qualidade do desempenho.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver programas de formação específicos para atender às necessidades de cada grupo de profissionais, considerando cargo, função e nível de experiência. • Incentivar a participação em cursos, eventos e congressos relacionados à área de atuação. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar o nível de conhecimento e proficiência dos profissionais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inquéritos de satisfação aos participantes sobre os programas de formação em que participaram.
<p>F2.</p> <p>Criar parcerias com universidades ou outras entidades para oferecer formação.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer contactos com universidades para discutir oportunidades de colaboração. • Formalizar o acordo de cooperação por meio de um contrato ou termo de compromisso. • Incentivar a participação dos profissionais nos programas de formação oferecidos pelas universidades parceiras. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer parcerias com universidades ou outras entidades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de profissionais que participam nos programas de formação. • Nível de satisfação dos profissionais com a qualidade da formação oferecida pelas universidades ou entidades parceiras.

<p>F3.</p> <p>Oferecer formação a todos os AO.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar todos os AO que ainda não receberam formação. • Considerar as características e necessidades específicas dos AO ao desenvolver os programas de formação. • Oferecer cursos em horários e locais compatíveis com as necessidades dos AO. • Utilizar metodologias de ensino que facilitem a aprendizagem e a aplicação do conhecimento no dia a dia. • Comunicar os programas de formação aos AO de forma clara e objetiva. • Incentivar e motivar os AO a participarem da formação. 	<ul style="list-style-type: none"> • Oferecer formação a todos os AO. 	<ul style="list-style-type: none"> • Quantidade de AO que receberam formação. • Nível de satisfação dos AO com a qualidade da formação oferecida.
<p>F4.</p> <p>Proporcionar formação em primeiros socorros a toda a comunidade escolar.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar programas de treino em Suporte Básico de Vida (SBV). • Estabelecer parcerias com entidades especializadas em primeiros socorros para o fornecimento de instrutores qualificados e materiais didáticos atualizados. • Realizar campanhas de divulgação para consciencializar a importância da formação em primeiros socorros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar a participação na formação em primeiros socorros (SBV). 	<ul style="list-style-type: none"> • Quantidade de participantes que receberam formação. • Nível de satisfação com a qualidade da formação oferecida.

DOMÍNIO G - Articulação Escola/Família/Comunidade

Objetivos centrais:

1. Envolver os encarregados de educação/famílias na vida escolar.
2. Fortalecer o sentimento de pertença enquanto comunidade educativa e escolar.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	AÇÕES ESTRATÉGICAS	META	INSTRUMENTOS
<p>G1.</p> <p>Corresponsabilizar a família no percurso escolar dos alunos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Manter as famílias informadas sobre o progresso escolar dos alunos, atividades de enriquecimento curricular, eventos da escola e outras informações relevantes. • Incentivar a comunicação, permitindo que as famílias expressem as suas dúvidas, sugestões e preocupações. • Convidar as famílias para participarem de eventos da escola, como apresentações musicais, feiras de ciência e dias de aula aberta. • Criar oportunidades para que as famílias participem de atividades em sala de aula, como auxiliar em projetos, contar histórias ou compartilhar as suas experiências profissionais. • Valorizar a participação das famílias na vida escolar dos alunos, reconhecendo a sua importância no processo de aprendizagem. • Oferecer workshops e palestras 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar a participação das famílias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Quantidade de famílias que participam de eventos da escola. • Número de famílias que se envolvem em atividades em sala de aula. • Nível de satisfação das famílias com os canais de comunicação oferecidos pela escola.

	sobre temas relacionados à educação dos filhos, como desenvolvimento infantil, disciplina positiva e comunicação eficaz.		
G2. Melhorar a comunicação com as famílias.	<ul style="list-style-type: none"> • Assegurar que as reuniões sejam informativas, transparentes e construtivas. • Utilizar canais de comunicação online para manter as famílias informadas. • Incentivar o diálogo aberto e honesto entre a escola e as famílias, criando um ambiente de confiança e respeito mútuo. • Estar disponível para conversar com as famílias sobre qualquer dúvida ou preocupação que elas possam ter. • Recolher os contactos dos representantes de pais e respetivo consentimento de partilha. • Resolver conflitos de forma justa e transparente, procurando sempre o melhor interesse dos alunos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Melhorar o nível de satisfação das famílias com a comunicação da escola. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realização de inquéritos de satisfação às famílias sobre a comunicação da escola. • Número de EE que participam nas reuniões de pais.
G3. Potenciar ações dirigidas aos pais, promovendo a sua participação.	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar as necessidades e interesses dos pais em relação à sua participação na escola. • Organizar eventos de integração entre escola e família, como dias de desporto, festas temáticas e 	<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar a participação ativa dos EE no agrupamento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Quantidade de pais inscritos em workshops, palestras. • Taxa de participação dos

	<p>atividades culturais.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reconhecer publicamente a participação dos pais nas atividades escolares. 		<p>pais em eventos de integração entre escola e família.</p>
<p>G4.</p> <p>Mobilizar a comunidade na construção da identidade do agrupamento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Explorar a possibilidade de realizar eventos culturais, exposições e apresentações artísticas na escola, abertas à comunidade. • Criar um programa de voluntariado aberto à comunidade para que pessoas de diferentes setores possam contribuir com a escola. • Organizar concursos para a criação de um símbolo, hino ou lema da escola que represente a sua identidade e valores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar o número de parceiros comunitários envolvidos em projetos e atividades da escola. 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de voluntários da comunidade que participam ativamente na escola. • Nível de envolvimento da comunidade nas iniciativas e eventos promovidos pela escola.

DOMÍNIO H - Avaliação Interna e externa do agrupamento

Objetivos centrais:

1. Desenvolvimento de uma cultura e práticas de reflexão, com vista à realização de um balanço indutor de planos de ação e de melhoria.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	AÇÕES ESTRATÉGICAS	META	INSTRUMENTOS
<p>H1.</p> <p>Potenciar uma cultura organizacional de reflexão das práticas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivar a participação em cursos, workshops e eventos sobre práticas reflexivas na educação. • Divulgar os resultados das pesquisas e estudos para toda a comunidade escolar, promovendo o debate e a reflexão sobre as práticas docentes. • Criar um ambiente de confiança e respeito mútuo, onde as críticas e sugestões sejam valorizadas como oportunidades de crescimento profissional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar o número de professores que participam de atividades de reflexão profissional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nível de participação e envolvimento dos professores em cursos, workshops e eventos sobre práticas reflexivas na educação. • Aplicação de inquéritos aos docentes.
<p>H2.</p> <p>Definir e promover a qualidade em educação</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Definir os princípios e indicadores que caracterizam a qualidade da educação na escola, considerando a visão de toda a comunidade escolar. • Incentivar a participação dos professores em cursos, workshops e eventos sobre qualidade em educação. • Envolver a comunidade escolar na definição de ações para a melhoria da qualidade da educação na escola. 	<ul style="list-style-type: none"> • Melhorar os indicadores de qualidade definidos pela escola. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicação de inquéritos aos diferentes elementos da comunidade educativa. • Satisfação dos alunos, pais e professores com a qualidade da educação na escola. • Resultados das avaliações externas da escola.

<p>H3</p> <p>Elaborar planos de melhoria a partir dos resultados da autoavaliação e da avaliação externa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Priorizar os pontos de maior impacto na qualidade da educação para a definição de ações de melhoria. • Definir objetivos SMART (específicos, mensuráveis, atingíveis, relevantes e temporizáveis) para cada área que precisa ser melhorada. • Prever recursos humanos, materiais e financeiros para a execução dos planos de melhoria. 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar as ações previstas nos planos de melhoria. 	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados das avaliações periódicas do impacto das ações de melhoria. • Nível de satisfação da comunidade escolar com o processo de melhoria contínua da qualidade da educação.
--	--	--	---

9. Parcerias

O AESMO formalizou um conjunto de parcerias com entidades educativas, culturais, científicas, autárquicas, desportivas e de saúde com o intuito de desenvolver com estas um trabalho de interesse para os alunos, para a comunidade escolar e para a própria instituição. No entanto, mantém-se aberto a novas parcerias e à continuidade dos projetos já existentes com os diversos parceiros, privilegiando aqueles que se situam na área de atuação educativa do Agrupamento e outros que também possam contribuir para que os alunos e demais comunidades escolares adquiram novas aprendizagens e desenvolvam as suas competências.

10. Monitorização e Avaliação do Projeto Educativo do Agrupamento

O Projeto Educativo será monitorizado por uma equipa nomeada pelo Diretor. A avaliação do PE afere a consecução das metas propostas. Para uma efetiva monitorização e avaliação do PE, a equipa conta com a informação partilhada pelas estruturas intermédias que têm acesso aos dados necessários para este efeito. Assim, as estruturas intermédias devem facultar os elementos capazes de viabilizar a monitorização e avaliação do PE, anualmente.

O relatório de avaliação anual do PE fundamenta a continuidade ou alteração das medidas nele inscritas. É entregue pelo Conselho Pedagógico ao Conselho Geral, a quem compete a sua supervisão. Cabe ainda ao Conselho Geral realizar a avaliação final, no termo da vigência do PE.

11. Legislação e outros referenciais

A ação educativa que se desenvolverá a partir do projeto educativo do agrupamento foi desenhada tendo por base a legislação e os referenciais que, transversalmente, orientam o sistema educativo português.

- Lei de Bases do Sistema Educativo (aprovada pela Lei N.º 46/86, de 14 de outubro, e alterada pelas Leis N.ºs 115/97, de 19 de setembro e 49/2005, de 30 de agosto).

- 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, de 22 de abril, alterado pelo Decreto-Lei n.º 137/2012, de 2 de julho).
- Lei n.º 85/2009, de 27 de agosto - Regime da escolaridade obrigatória para crianças e jovens em idade escolar. Universalidade da educação pré-escolar para as crianças a partir dos 5 anos de idade.
- Lei n.º 22/2025, de 4 de março - Estabelece a universalidade da educação pré-escolar para as crianças a partir dos 3 anos de idade, alterando a [Lei n.º 85/2009, de 27 de agosto](#).
- Estatuto do Aluno e Ética Escolar (Lei n.º 51/2012, de 5 de setembro).
- Estratégia Nacional de Educação para a Cidadania - ENEC (Despacho n.º 6173/2016, de 10 de maio).
- Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória (Despacho n.º 6478/2017, de 26 de julho).
- Regime Jurídico da Educação Inclusiva (Decreto-Lei n.º 54/2018, de 6 de julho).
- Currículo dos Ensinos Básico e Secundário e Princípios Orientadores da Avaliação das Aprendizagens (Decreto-Lei n.º 55/2018, de 6 de julho).
- Aprendizagens Essenciais do Ensino Básico (Despacho n.º 6944-A/2018, de 18 de julho).
- Aprendizagens Essenciais do Ensino Secundário (Despacho n.º 8476-A/2018, de 31 de agosto).
- Referenciais do Desenvolvimento Curricular (Despacho n.º 6605-A/2021, de 6 de julho).
- Disciplina de Português Língua Não Materna (PLNM) - Portaria n.º 223-A/2018, de 3 de agosto, na sua atual redação, e na Portaria n.º 86/2025/1, de 6 de março.

12. Bibliografia

Alarcão, I. (2001). Escola reflexiva e supervisão. Uma escola em desenvolvimento e aprendizagem. Porto: Porto Editora.

Alarcão, I. (2002). Escola reflexiva e desenvolvimento institucional. Que novas funções supervisivas. In J. Oliveira-Formosinho (Org.). A supervisão na formação de professores I. Da sala à escola. (2002). Porto: Porto Editora.

Alarcão, I. (2009). Formação e desenvolvimento profissional de professores. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Alarcão, I. e Tavares, J. (2003). Supervisão da prática pedagógica. Uma perspetiva de desenvolvimento e aprendizagem (2.ª edição). Coimbra: Edições Almedina.

Drucker, P. F. (1992). Managing for the future. Nova York: Truman Talley

Books/Dutton. Fullan, M. (2001). Leading in a culture of change. San Francisco: Jossey-Bass.

Helliwell, John F., Richard Layard, and Jeffrey Sachs, eds. 2013. World Happiness Report 2013. New York: UN Sustainable Development Solutions Network.

Oliveira-Formosinho, J. (org.). (2002). A Supervisão na Formação de Professores I - Da Sala à Escola. Porto: Porto Editora.

Santiago, R. A. (2001). A escola também é um sistema de aprendizagem organizacional. In I. Alarcão (Org.), Escola reflexiva e supervisão. Uma escola em desenvolvimento e aprendizagem. Porto: Porto Editora.

Santos Guerra, M. A. (2001). A escola que aprende. Porto: Edições Asa.

Santos Guerra, M.A. (2003) No coração da escola: estórias sobre a educação. Porto: Edições Asa.

Senge, P. (1998) A Dança das Mudanças. HSM Management. Book Summary 1998, São Paulo, 2000

Senge, P. M. (2000). A Quinta Disciplina: A arte e a prática da organização que aprende. São Paulo.

Senge, P., Scharmer, O., Jaworski, J., & Flowers, B. (2005). As escolas que aprendem. Portalegre, Brasil: ARTMED.

Anexos:

Anexo 1. Organograma do Agrupamento



