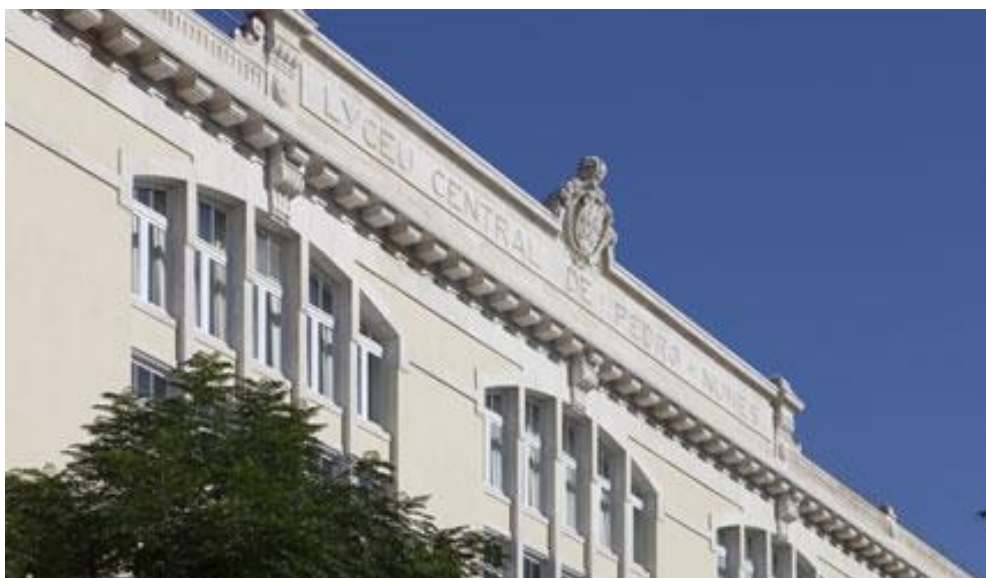




PROJETO EDUCATIVO

2017 – 2020

Escola Secundária Pedro Nunes



“o bem, quanto mais comum e universal, tanto é mais excelente”

Pedro Nunes, *Tratado da Esfera*, 1537

Índice

Introdução	3
1. Identidade da Escola	4
1.1. O Patrono da Escola	4
1.2. A História	5
1.3. O Presente	6
1.4. Localização e Espaço Físico	7
2. Comunidade Educativa	9
2.1. Associação de Estudantes	9
2.2. Associação de Pais e Encarregados de Educação (APEE)	9
3. Serviços / Recursos organizacionais	9
3.1. Serviços de Administração Escolar	9
3.2. Ação Social Escolar (ASE)	9
3.3. Centro de Apoio à Aprendizagem (CAA)	10
3.4. Biblioteca	10
3.5. Serviço de Psicologia e Orientação (SPO)	11
3.6. Serviço de Educação Especial	11
3.7. Equipa Multidisciplinar de Apoio à Educação Inclusiva (EMAEI)	11
4. Organograma da Escola	13
5. Missão	14
6. Valores	14
7. Vetores Estratégicos	15
8. Visão	16
9. Diagnóstico Estratégico: Análise SWOT da Escola	16
9.1. Pontos Fortes	16
9.2. Pontos Fracos	18
9.3. Oportunidades de Melhoria	18
9.4. Constrangimentos	20
10. Plano Estratégico	20
10.1. Objetivo Nuclear	20
10.2. Objetivos Estratégicos	20
10.3. Estratégias de Intervenção	21
10.4. Plano de Ação Estratégica (PAE)	24

11. Flexibilidade Curricular	24
12. Projetos, Protocolos e Parcerias	25
13. Projeto Educativo de Escola e Plano Anual de Atividades	27
14. Avaliação do Projeto Educativo	27
15. Apêndices	28
Fontes	29
Bibliografia	30

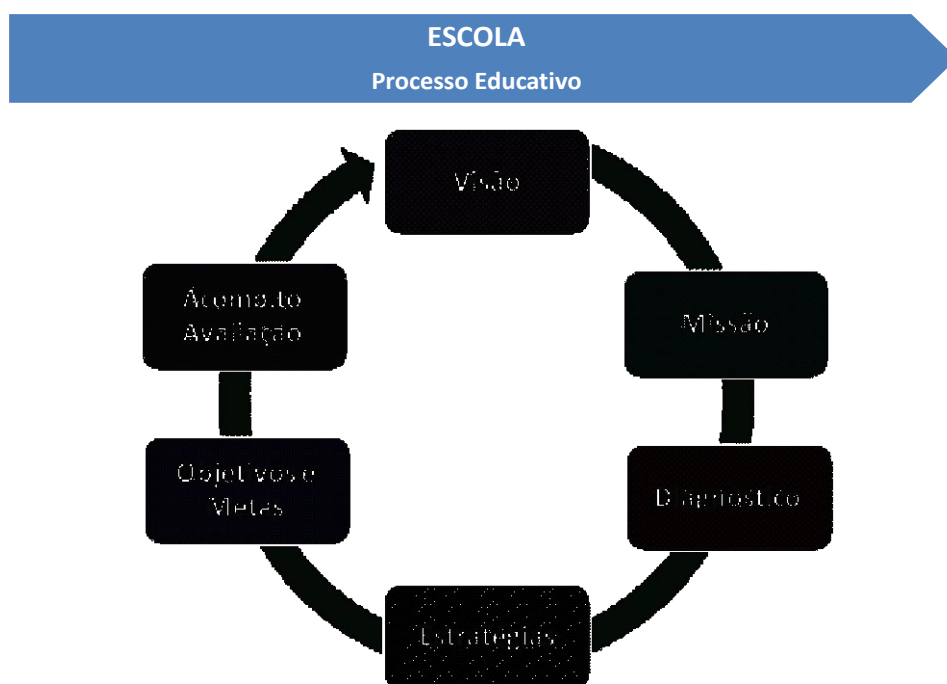
Introdução

O Projeto Educativo é um instrumento de autonomia da Escola. No decreto-lei n.º 75/2008, de 22 de abril, atualizado pelo decreto-lei n.º 137/2012, de 2 de julho, é definido como “o documento que consagra a orientação educativa do agrupamento de Escolas ou da Escola não agrupada, elaborado e aprovado pelos seus órgãos de administração e gestão para um horizonte de três anos, no qual se explicitam os princípios, os valores, as metas e as estratégias segundo os quais o agrupamento de Escolas ou Escola não agrupada se propõe cumprir a sua função educativa”.

Terminado o período de vigência do anterior Projeto Educativo de Escola, elaborou-se um novo Projeto para os próximos três anos. A comunidade educativa foi consultada, através de um questionário aplicado a alunos, a professores, a pais e encarregados de educação e a funcionários. Este diagnóstico retrata o momento atual da Escola e serviu de base à formulação dos objetivos estratégicos, objetivos operacionais e metas do Projeto.

Na elaboração dos objetivos, houve a preocupação de que fossem concretizáveis, e, na formulação das metas, foram identificados os indicadores e os meios que permitirão verificar o seu cumprimento. Este Projeto Educativo tem um objetivo central: a melhoria da qualidade e eficácia do serviço prestado pela Escola. Os valores e os princípios do Projeto estão contidos na visão, que aponta o que se pretende alcançar durante o seu período de vigência e na missão, que define a razão de ser da Escola.

Antes de ser aprovado, o Projeto foi dado a conhecer à comunidade educativa, a fim de serem recolhidas sugestões para a sua melhoria tendo, depois, sido aprovado pelos órgãos competentes.



1. Identidade da Escola

1.1. O Patrono da Escola

Desde que a atual Escola Secundária Pedro Nunes foi criada, como Lyceu Central e, posteriormente, Liceu Normal, o nome do cientista, matemático, álgebra, astrónomo, médico, pedagogo, Pedro Nunes esteve sempre associado à Escola de que é patrono.

Figura enigmática, conhecem-se poucos dados sobre a sua biografia. No entanto, é certo que nasceu em Álcacer do Sal (1502), conforme ele próprio afirma na sua obra *De arte atque ratione naviganti* (Coimbra, 1513), “*sit annno Domini 1502, quo ego natus sum* (“nasci no ano do Senhor de 1502”) e morreu a 11 de agosto de 1578, em Coimbra.

Frequentou a Universidade de Coimbra (anteriormente conhecida por Estudos Gerais), onde concluiu o bacharelato em Medicina, estudou *Artes* na Universidade de Salamanca (1522?-1525?), contactando com ilustres mestres da altura. Foi “ouvinte” na Universidade de Alcalá de Henares. Recebeu favores e benefícios da Casa Real Portuguesa. O rei D. João III solicitou o seu regresso a Portugal e atribuiu-lhe a cadeira de Matemática na Universidade de Coimbra. É nomeado cosmógrafo-mor do reino, leciona Filosofia Moral, Lógica e Metafísica.

Ainda enquanto pedagogo, ensina ciências matemáticas e filosofia a D. João III, aos infantes D. Duarte, D. Luís, D. Henrique, ao Prior do Crato e a D. Sebastião, para além das infantas, filhas de D. Duarte, e a nobres e fidalgos. Foi também professor de pilotos, superintendeu os apetrechos científicos, orientou navegadores, presidiu aos exames dos pilotos, que frequentavam uma disciplina de Náutica, criada por Pedro Nunes.

Um homem do século XVI, período da Renascença e do fulgor artístico, científico e cultural, Pedro Nunes alia cultura, técnica e humanismo, procurando a harmonização “entre criação, humanidade, libertação e liberdade interior (VENTURA: 1985).

Disse Camões que os marinheiros tinham um “saber de experiência feito”, Pedro Nunes ora parte do saber teórico, detido pelo *sábio*, que é também um *saber fazer*, ora parte do *saber fazer*, para o *saber teórico*.

Nunca navegou, parece certo, mas as questões que lhe eram colocadas pelos pilotos eram fontes para a sua teorização, assim como o Cosmos e o seu conhecimento lhe eram necessários.

Geralmente associado apenas ao Nónio (***Nonius***, do seu sobrenome latino *Petrus Nonius/Nonnious Salacienciens*), a sua obra, vista na globalidade, ultrapassa esse âmbito.

Multifacetado, o poliedro da ciência portuguesa, a figura de Pedro Nunes poder-se-á observar num epigrama que Jorge Coelho (?-1563) lhe dedicou na obra do nosso patrono *Tratado que o Doutor Pero Nunez Cosmographo fez Rey nosso Senhor ; cõ regimento da altura – é dedicado ao Infante D. Luís*:

Não admira que se celebre a glória de Pedro Nunes

Cuja mente abrange

As terras, os mares e os astros. (Trad. Pe. Serafim Leite, S.J, 1969)

1.2. A História

A Escola foi criada no dia 20 de janeiro de 1906 com a designação de *Lyceu Central de Lisboa, 3.ª zona Escolar*. Incluía as freguesias de Santa Isabel, Lapa, São Mamede, Alcântara, Belém, Coração de Jesus, São Paulo e Santos. As atividades Escolares funcionaram, durante três meses, no rés do chão do *Lyceu do Carmo* (Palácio Valadares).

No dia 1 de março de 1906, concluídas as obras de adaptação, mudou-se para um edifício arrendado no n.º 25 da Rua do Sacramento à Lapa, tornando-se conhecido por *Lyceu da Lapa*.

“Era tão pobre que tinha aulas separadas por divisórias de lona e (...) a primeira alocução do Reitor ao seus alunos foi feita de cima de um caixote e ouvida de pé, que bancos não os havia na sala” (Oliveira 1933). Este facto determinou a compra do atual espaço de implantação da Escola, na então Quinta da Bela Vista, e a construção de um novo edifício, segundo o projeto do arquiteto Miguel Ventura Terra, que abriu as portas a 17 de novembro de 1911, com a denominação de Lyceu Central de Pedro Nunes.

Em 1930, a Escola iniciou uma nova etapa com a formação de professores, passando a *Liceu Normal de Lisboa*. Só em 1937 é que, pela primeira vez, foi oficialmente designado de *Liceu Pedro Nunes*, nome que ainda hoje perdura no imaginário coletivo, apesar das suas sucessivas e numerosas mudanças.

A escolha de Pedro Nunes para patrono da Escola, eminente cosmógrafo e matemático português da época da Expansão, teve origem no nome dado por alguns dos primeiros alunos a uma «Solidária» (organização estudantil de classe) e marca até hoje a instituição no entusiasmo pela descoberta, na busca do saber e nos níveis de exigência quanto à preparação dos jovens.

O primeiro reitor e organizador (1906-1918) da Escola foi o notável pedagogo António Joaquim de Sá Oliveira, que desenvolveu uma importante obra de pioneirismo no campo da pedagogia experimental. Em 1930, voltou a ser chamado, não só para se dedicar à difícil e árdua tarefa de reestruturar o Liceu como

instituição de ensino, mas também para pôr de pé uma nova Escola de formação de professores que, durante várias décadas, ocupará um lugar de destaque na história do ensino em Portugal: são os anos de ouro do *Liceu Normal*. Aposentado em 1941, Sá Oliveira deixou como legado aos seus seguidores o amor pela pedagogia inovadora. De todos eles destacaram-se Francisco Dias Agudo e Jaime Furtado Leote.

Com a unificação do ensino técnico e liceal, em 1978, é atribuída ao estabelecimento de ensino a designação de *Escola Secundária Pedro Nunes*. Durante algumas décadas, funcionou em três turnos, nunca tendo abdicado dos anos terminais do ensino básico e dos cursos científicos e humanísticos do ensino secundário, mesmo depois de ter perdido o ensino noturno em 2001.

No decurso de mais de um século, a Escola formou cidadãos relevantes para o país em campos tão diversos como a cultura, a pedagogia, a literatura, a política, as ciências e as artes. Esta realidade deve servir de exemplo às presentes e futuras gerações e faz da Pedro Nunes uma Escola de referência.

1.3. O Presente

A área de influência da Escola abrange as seguintes freguesias: Campo de Ourique, Estrela e Misericórdia. Vivem na zona cidadãos de diferentes nacionalidades, sendo uma população bastante Escolarizada numa área da cidade de forte residencialidade. Do ponto de vista económico, os dados disponíveis mostram uma grande heterogeneidade de recursos, com uma acentuação dos meios familiares de nível médio. No entanto, a situação económica difícil do país não tem deixado de se refletir nesta matriz com os problemas que daí resultam para a vida da Escola.

A área geográfica onde a Escola está implantada é particularmente rica em instituições e património histórico e cultural, um recurso importante que convém realçar, e do qual destacamos:

— *Museus e instituições científicas e culturais*: Museu Arpad Szenes-Vieira da Silva, Museu Nacional de História Natural e da Ciência, Academia das Ciências (e Museu Geológico), Cinemateca, Sociedade Nacional de Belas-Artes, Escola Superior de Educação João de Deus, Universidade Aberta, Escola de Hotelaria e Turismo de Lisboa, Instituto Britânico, Instituto Italiano, Casa-Museu Fernando Pessoa;

— *Instituições de interesse público*: Assembleia da República, Palácio de S. Bento (residência oficial do Primeiro-Ministro); Palácio das Necessidades/Ministério dos Negócios Estrangeiros, Embaixada Britânica, Escola do Serviço de Saúde Militar, Imprensa Nacional, sedes nacionais do PS e do PSD;

- *Património religioso*: Basílica e Convento da Estrela, Igreja de Santa Isabel, Igreja de São Mamede, Igreja da Lapa, Igreja do Santo Condestável, Sinagoga de Lisboa, Igreja do Convento dos Cardaes, Cemitério dos Prazeres, Cemitério dos Ingleses, Cemitério dos Alemães;
- *Conjuntos arquitetónicos públicos e privados*: Mãe de Água e Aqueduto das Águas Livres, Palácio Palmela, Palácio Seia, Palácio dos Marquês da Praia, palacetes vários, edifícios de habitação do Modernismo;
- *Jardins públicos*: Jardim da Estrela, Jardim Botânico, Jardim das Amoreiras, Jardim da Parada;
- *Instituições de interesse sociocultural*: Ginásio Clube Português, Clube Nacional de Natação, Sociedade Filarmónica Alunos de Apolo, Grémio de Instrução Liberal de Campo de Ourique, Automóvel Clube de Portugal.

1.4. Localização e Espaço Físico

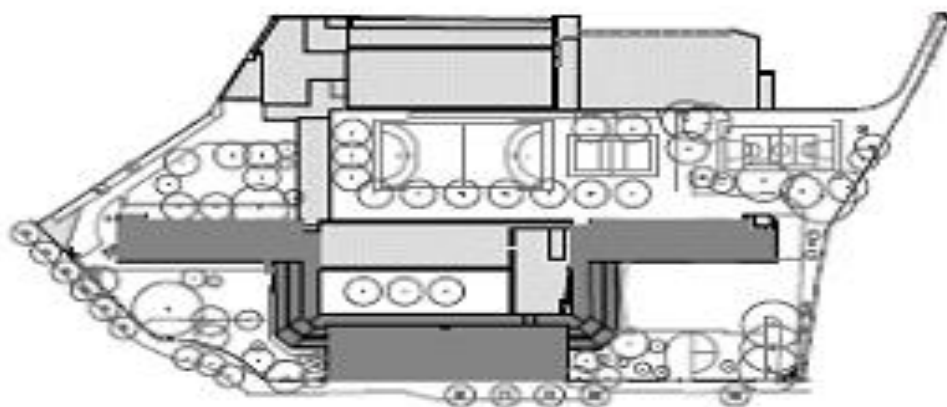
A Escola Secundária Pedro Nunes localiza-se na freguesia de Campo de Ourique da cidade de Lisboa, na Avenida Álvares Cabral. A poucos metros do Largo do Rato e, portanto, de uma importante interface de transportes públicos (Carris e Metro), é uma zona com grande acessibilidade.



Localização da Escola

A Escola foi completamente requalificada, por decisão do Conselho de Ministros em 2007, que determinou integrá-la no Programa de Modernização do Parque Escolar, cujo objetivo é a “reabilitação das instalações Escolares” de acordo com as “exigências que os novos padrões e modelos pedagógicos impõem”. O edifício principal e alas adjacentes foram reorganizados com recurso a ações pontuais, tendo-se dotado as salas de aula regulares com novo mobiliário, equipamento informático, quadros interativos e videoprojetores.

O projeto de intervenção, da autoria dos arquitetos Pedro Botelho e Maria do Rosário Beija, permite uma ocupação de cerca de 1200 alunos e reflete as novas exigências decorrentes dos modelos de ensino-aprendizagem contemporâneos.



Planta geral das instalações escolares

A Escola dispõe de 33 salas normais, 6 salas de Educação Visual/Desenho/Geometria Descritiva, 2 salas de Educação Tecnológica, 4 salas de TIC/AIB, 1 laboratório de Matemática, 1 laboratório de Física, 1 laboratório de Química, 1 laboratório de Biologia, 1 laboratório de Geologia e 1 laboratório misto, 4 salas de preparação (anexas aos laboratórios), 1 ginásio, 1 pavilhão e 2 espaços exteriores de Educação Física, 1 sala para trabalho de diretores de turma, 2 salas de atendimento dos encarregados de educação, 2 salas dos Serviços Administrativos (mais uma sala anexa e sala do arquivo), 3 salas dos professores de Educação Especial, gabinetes dos departamentos curriculares, a portaria/receção, a Galeria Nónio (ex-átrio principal da Escola), a papelaria/reprografia, sala de professores e sala de trabalho (anexa), sala do arquivo histórico, 2 salas da direção, o gabinete do/a Presidente do Conselho Geral, sala do SPO, bar/sala de convívio, refeitório, cozinha, a Biblioteca, o Museu Rómulo de Carvalho, o Museu de Ciências Naturais, o Auditório, salas dos assistentes operacionais e espaços de arrumação.

2. Comunidade Educativa

A Escola integra, normalmente, de 40 a 43 turmas, num total de alunos entre 1200 e 1250. O número de professores oscila entre 90 e 100. Há 17 assistentes operacionais e 9 assistentes técnicos. Conta ainda com 3 professores de Educação Especial e duas psicólogas.

2.1. Associação de Estudantes

Eleita anualmente por todos os alunos, a Associação de Estudantes da Escola Secundária Pedro Nunes é o órgão representativo dos alunos na nossa Escola.

A Associação é interlocutora da Escola em assuntos relacionados com os alunos, reunindo periodicamente com os seus pares e com a Direção.

2.2. Associação de Pais e Encarregados de Educação (APEE)

A Associação de Pais e Encarregados de Educação (APEE) posiciona-se como parceira da Escola, no sentido de se caminhar para uma Escola de "excelência", disponibilizando-se para, formal e informalmente, contribuir para o desenvolvimento dos projetos educativos e colaborar noutros programas com aquele objetivo. A Direção da APEE reúne regularmente com a Direção.

A APEE tem tido uma participação ativa, ao longo dos últimos anos, com propostas para a identificação e resolução de alguns problemas.

3. Serviços / Recursos organizacionais

3.1. Serviços de Administração Escolar

Os Serviços de Administração Escolar contam com 9 assistentes técnicos do quadro da Escola, a maioria dos quais tem grande experiência na profissão e habilitações adequadas ao desempenho das suas funções. Em termos de eficiência e de eficácia, tem havido alguma evolução nestes Serviços.

3.2. Ação Social Escolar (ASE)

A Escola dá assistência socioeconómica aos alunos carenciados através da ASE, que é também responsável pela gestão da papelaria/reprografia, do refeitório e do bar.

3.3. Centro de Apoio à Aprendizagem (CAA)

O CAA constitui uma estrutura de apoio da Escola, integrada no *continuum* de respostas educativas e agregadora de recursos humanos, recursos materiais e saberes e competências. Tem como objetivo principal apoiar os alunos que manifestam dificuldades a nível do aproveitamento e do comportamento.

Tem dois eixos de intervenção: suporte aos docentes da turma; complementaridade, com carácter subsidiário, ao trabalho desenvolvido em sala de aula ou noutros contextos educativos.

As suas valências estão disseminadas por vários espaços/serviços, nomeadamente: Biblioteca, Unidade de Apoio ao Alto Rendimento na Escola (UAARE), Responsabilidade +, Exame +, pelo Serviço de Psicologia e Orientação (SPO) e pelo Serviço de Educação Especial.

3.4. Biblioteca

A Biblioteca, designada pela sigla BEPN (Biblioteca Escolar Pedro Nunes), funciona como um espaço pedagógico em que se promove a democratização, a igualdade de acesso à educação, à informação, à cultura, ao conhecimento e ao lazer, bem como a igualdade da participação cívica, disponibilizando recursos humanos, documentos de diferentes tipos e suportes, equipamentos e um conjunto de serviços e atividades adequadas ao perfil e necessidades dos seus utilizadores.

Com um horário ininterrupto, das 8:15h às 17:00h (exceto à sexta-feira, em que encerra às 16:00h), a BEPN oferece um conjunto de espaços bem articulados para receção/atendimento, leitura informal, consulta, trabalho e lazer, bem como uma sala com lotação de 30 lugares, equipada com computadores portáteis e projetor, e uma sala de exposições temporárias.

Para além do atendimento e apoio diários aos utilizadores, a Biblioteca proporciona muitas outras atividades: apoio curricular a alunos, palestras, conversa com escritores, debates, exposições, comemoração de efemérides, ações de formação, aulas de pesquisa, divulgação de informação e de atividades, promoção da escrita criativa, e acolhe outras atividades organizadas por departamentos curriculares. A Biblioteca apresenta-se sempre disponível para colaborar com os professores, no sentido de os apoiar no desenvolvimento de atividades curriculares e extracurriculares. Assim, contribui para o desenvolvimento de hábitos e de métodos de trabalho e de estudo, para a promoção da literatura e da cultura e para o desenvolvimento de competências no âmbito das diferentes literacias: da leitura, da informação, dos media e a literacia tecnológica e digital.

3.5. Serviço de Psicologia e Orientação (SPO)

É da competência do SPO desenvolver atividades no âmbito da orientação escolar e profissional dos alunos, sobretudo em anos terminais de ciclo (9.º e 12.º anos), e disponibilizar informação escolar e profissional. Compete-lhe, ainda, o acompanhamento de alunos e respetiva sinalização para serviços especializados e o apoio a professores na tomada de decisões de âmbito psicopedagógico. Duas psicólogas da carreira técnica superior exercem a sua atividade neste serviço.

3.6. Serviço de Educação Especial

Este serviço é constituído por três docentes, que são responsáveis pelo acompanhamento de todos os alunos com necessidades de saúde específicas, bem como alunos com necessidades ao nível da aprendizagem.

Em articulação com os diretores de turma, Conselhos de Turma e o SPO, as docentes de Educação Especial têm como função organizar e avaliar processos, apoiar e desenvolver planos educativos e de estudo para esses alunos.

São parte ativa das equipas educativas na definição de estratégias e acompanhamento da diversificação curricular, bem como um recurso humano específico de apoio à aprendizagem e à inclusão, contribuindo para a promoção das competências previstas no Perfil do Aluno para o século XXI, nomeadamente, a capacidade de resolução de problemas, o relacionamento interpessoal, os pensamentos crítico e criativo, a cidadania.

3.7. Equipa Multidisciplinar de Apoio à Educação Inclusiva (EMAEI)

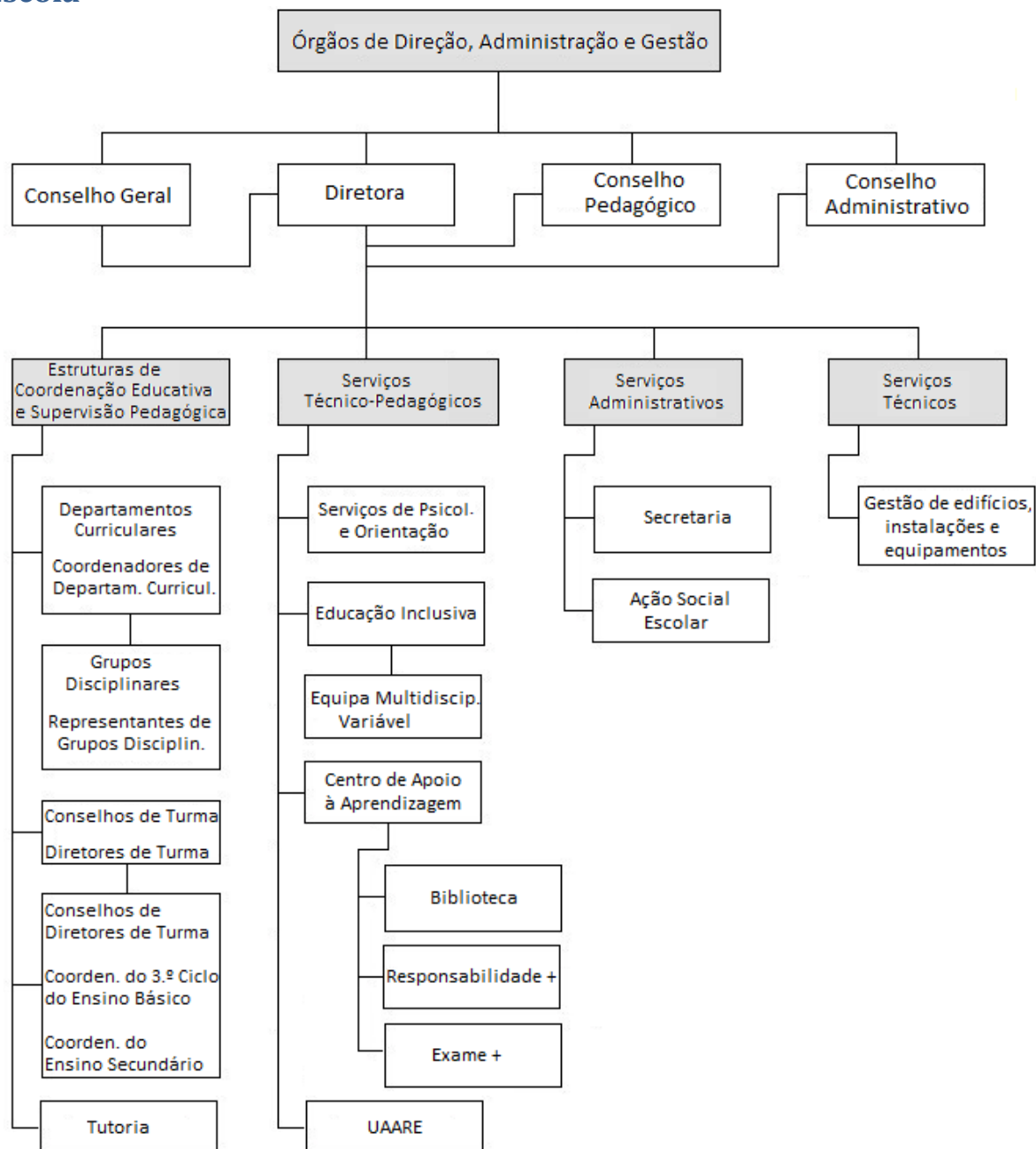
Trata-se de uma equipa formada por vários elementos (permanentes e variáveis), que trabalham em articulação direta com as docentes de Educação Especial e a Diretora, no sentido de apoiar os alunos com necessidades de saúde específicas, bem como alunos com necessidades ao nível da aprendizagem.

Os elementos permanentes da EMAEI são: um membro da equipa da diretora; um docente de Educação Especial; três membros do Conselho Pedagógico com funções de coordenação pedagógica de diferentes níveis de educação e ensino; psicóloga.

Os elementos variáveis são: pais/encarregados de educação; o diretor de turma do aluno; outros docentes do aluno. Estes elementos são identificados pelo coordenador da equipa, em função de cada caso.

As competências da EMAEI são essencialmente as seguintes: sensibilizar a comunidade educativa para a educação inclusiva; conduzir o processo de avaliação de necessidades educativas; identificar medidas de suporte a mobilizar para responder a necessidades educativas; acompanhar e monitorizar a aplicação de medidas de suporte à aprendizagem; prestar aconselhamento aos docentes na implementação de práticas pedagógicas inclusivas; elaborar o Relatório Técnico-Pedagógico, previsto no artigo 21.º, e, se aplicável, o Programa Educativo Individual, previsto no artigo 24.º, e o Plano Individual de Transição, previsto no artigo 25.º (do decreto-lei n.º 54/2018, de 6 de julho); acompanhar o funcionamento do Centro de Apoio à Aprendizagem.

4. Organograma da Escola



5. Missão

A Escola Secundária Pedro Nunes, instituição pública, tem como missão dotar os seus alunos, cidadãos, das competências científicas, humanísticas e de cidadania (competências transversais), num ambiente de liberdade e diversidade, que lhes permitam saber aprender, desenvolver e expressar as suas capacidades e integrarem-se ativamente na sociedade.

Assim, a Escola tem como missão contribuir para o desenvolvimento pessoal, social, moral e académico dos seus alunos, em colaboração com a família, tendo em vista a formação de cidadãos eticamente responsáveis e competentes. A sua marca distintiva exige a cooperação e o empenho de todos os elementos da comunidade educativa numa cultura de Escola assente no rigor, na qualidade, na eficiência, na ética e na sã convivência, bem como no gosto de ensinar e de saber, num clima de segurança e de bem-estar.

O que se espera da Escola durante a vigência deste projeto é que a sua ação educativa e o ensino nas suas vertentes humanística, científica, ética, de cidadania e de aceitação da multicularidade, promovam nos alunos:

1. A tomada de consciência dos seus deveres e dos seus direitos no desempenho de diferentes papéis sociais;
2. O desenvolvimento da comunicação, da criatividade e da abertura de horizontes que os preparem para a mudança e o ajustamento a situações novas;
3. A aquisição de competências e de conhecimentos indispensáveis ao prosseguimento dos estudos.

6. Valores

Como Escola inclusiva, deve a ESPN promover uma cultura de liberdade, atenta à diversidade de todos os membros da comunidade educativa e contribuir para a autonomização dos alunos tendo presente os seguintes valores (de acordo com as respostas ao questionário à comunidade educativa):

- | | | |
|----------------|-------------|----------------|
| • Autonomia | • Exigência | • Paz |
| • Cidadania | • Humanismo | • Perseverança |
| • Confiança | • Humildade | • Proatividade |
| • Criatividade | • Inclusão | • Respeito |

- | | | |
|--------------------|-------------------------|--------------------|
| • Curiosidade | • Individualidade | • Responsabilidade |
| • Dedicação | • Integridade/Dignidade | • Rigor |
| • Disciplina | • Justiça | • Solidariedade |
| • Espírito crítico | • Liberdade | • Tolerância |
| • Ética | • Partilha/Cooperação | |

7. Vetores Estratégicos

Tomados em consideração os recursos materiais disponíveis e as capacidades de todos os intervenientes no processo educativo, definem-se vetores estratégicos que possibilitam o alinhamento da ação de todos na prossecução de fins comuns, os quais visam, por um lado, respostas qualificadas para os problemas identificados como oportunidades de melhoria e, por outro, a sustentação de pontos fortes e o incitamento a desafios passíveis de gerar uma dinâmica inovadora, a saber:

- **Promover o sucesso educativo**, flexibilizando as práticas pedagógicas, afirmando uma atitude de empenho e de exigência, de modo a proporcionar o desenvolvimento e a realização das capacidades globais dos alunos;
- **Permitir escolhas curriculares variadas** em cursos orientados para o prosseguimento de estudos, facilitando a satisfação da diversidade de necessidades, interesses e aspirações dos alunos;
- **Tornar a Escola num local de socialização e cultura**, promovendo os valores de cidadania e os estilos de vida saudável, constituindo-se como referência no contexto social em que está inserida;
- **Envolver a comunidade educativa na vida da Escola**, incentivando uma maior participação dos alunos e dos pais, bem como de outras entidades com responsabilidade social na dinâmica organizacional da Escola e nas atividades promovidas;
- **Promover a valorização profissional de todos os agentes educativos**, criando, não apenas através da formação contínua, as condições necessárias para o desenvolvimento da ideia de escola como lugar privilegiado de realização social e profissional.

Pretende-se, assim, conferir à Escola um papel de liderança a nível da aprendizagem, do desenvolvimento e divulgação da atitude experimental ou da atividade artística, de modo a contribuir, ainda mais, para qualificar os seus alunos, aproximando-os de índices e padrões nacionais e internacionais de excelência.

Nesta perspetiva, considera-se essencial atingir os seguintes objetivos gerais:

- Proporcionar ao aluno o desenvolvimento da sua formação intelectual, moral e cívica;
- Consolidar competências humanísticas, filosóficas, científicas, artísticas e técnicas;
- Promover o gosto pela investigação, apoiando a participação da Escola em projetos;
- Ter uma atitude proativa relativamente à importância e ao ensino da língua portuguesa e das línguas estrangeiras;
- Integrar o aluno na comunidade escolar e esta numa comunidade social alargada;
- Criar condições para que a Escola seja não só um ponto de reunião, mas também um espaço que possa ser reconhecido por todos e sobretudo pelos alunos como seu;
- Sensibilizar e promover a importância de estilos de vida saudável.

8. Visão

A Escola Secundária Pedro Nunes tem como ambição ser reconhecida como uma Escola de Qualidade e Excelência, quer na preparação técnico-científica quer no desenvolvimento de competências transversais dos seus alunos. Através da sua organização, de parcerias e de protocolos, procura conferir-lhes competências superiores para o prosseguimento de estudos e para a vida em sociedade, contribuindo para a formação de cidadãos críticos e conscientes, capazes de atuar como agentes de mudança.

9. Diagnóstico Estratégico: Análise SWOT da Escola

Esta análise foi feita a partir dos dados recolhidos através de um questionário à comunidade educativa e com base no Relatório de Autoavaliação e no Relatório de Avaliação Externa da Escola feita pela Inspeção Geral de Educação e Ciência (IGEC).

9.1. Pontos Fortes

No Relatório de Avaliação Externa (IGEC) de 2013, são realçados os seguintes pontos fortes no desempenho da Escola:

- A imagem de Escola de referência, associada a um ensino de qualidade, o que se reflete na capacidade de atração e no reconhecimento público da sua ação;
- O bom aproveitamento dos recursos disponíveis no meio envolvente da Escola, com repercussões positivas nas aprendizagens;
- As práticas de ensino desenvolvidas, especialmente no âmbito do ensino das ciências experimentais, no ensino secundário, e das línguas estrangeiras;
- A visão estratégica das lideranças, centrada na prestação de um serviço educativo de rigor e de qualidade.

No Relatório de Autoavaliação de 2015.2016, apontam-se os seguintes pontos fortes:

- A reformulação dos documentos estruturantes da Escola;
- A reformulação da página eletrónica da Escola;
- O trabalho colaborativo entre os pares/diferentes e parcerias (projetos) para um desenvolvimento mais ativo da comunidade na vida da Escola;
- Os processos de ensino e atuação pedagógica estabelecida para atingir as metas estabelecidas no PEE.

Nos questionários aplicados à comunidade educativa entre abril e maio de 2018, para efeitos da elaboração do Projeto Educativo, destacam-se os seguintes pontos fortes:

- Alimentação (refeitório), preocupação com o sucesso Escolar e formação para o futuro;
- A qualidade do ensino e a solidez do corpo docente;
- Proximidade com a comunidade, integração e ajuda;
- Instalações, apesar de apresentarem alguns sinais de degradação;
- Boa relação entre funcionários não docentes/alunos;
- Disponibilidade da Direção (que se mostra ativa) em atender os elementos da comunidade educativa e a sua capacidade de analisar holisticamente as situações;
- Dedicção dos professores, com grande respeito pela diferença;
- Excelente trabalho dos Diretores de Turma;
- Localização;
- Comunicação eficiente e excelente entre a Escola e os encarregados de educação;
- Os valores que nela são transmitidos;
- A diversidade de oferta;
- Localização, história e prestígio;

- Portal da Escola e acesso *online* às atividades dos alunos;
- Excelente formação dos alunos;
- Organização e segurança;
- A competência do corpo docente;
- Ambiente saudável entre os alunos;
- Apoios aos alunos (Exame +).

9.2. Pontos Fracos

Nos questionários aplicados à comunidade educativa, destacam-se os seguintes pontos fracos:

- Falta de funcionários e de pessoal especializado;
- Desinteresse dos alunos por atividades extracurriculares e de enriquecimento curricular;
- Indisciplina;
- Turmas com elevado número de alunos;
- Muita burocracia;
- Resolução nem sempre imediata dos problemas urgentes;
- Limitação na oferta curricular;
- Constrangimentos na comunicação entre os membros da comunidade educativa;
- Pouca diversidade de métodos para manter a disciplina;
- Limpeza nem sempre adequada;
- Pouca responsabilização dos pais.

9.3. Oportunidades de Melhoria

Segundo o Relatório de Avaliação Externa (IGEC) de 2013, a Escola deve incidir prioritariamente os seus esforços para a melhoria nos seguintes aspetos:

- Desenvolvimento de estratégias nas disciplinas com menores índices de sucesso e com alunos com mais dificuldades, de modo a melhorar os seus desempenhos académicos.
- Elaboração de planos de turma enquanto instrumentos de gestão do currículo, prevendo a articulação interdisciplinar e a monitorização e avaliação da sua eficácia, entre outros aspetos, a definir colaborativamente entre diretores de turma e respetivos coordenadores.
- Supervisão da atividade letiva em sala de aula enquanto estratégia destinada à melhoria das aprendizagens e dos resultados e dos alunos.

- Processos de comunicação e de circulação de informação de modo a envolverem-se mais ativamente alguns colaboradores e parceiros e potenciarem-se os seus contributos para o funcionamento da Escola.

Nos questionários aplicados à comunidade educativa, apontam-se as seguintes oportunidades de melhoria:

- Trabalhar para um projeto global de Escola;
- Aumentar a participação de toda a comunidade escolar;
- Rever as medidas disciplinares;
- Tentar acompanhar a evolução das novas gerações, de forma a captar a sua atenção para os programas e respetivas aprendizagens essenciais;
- Trabalhar para uma educação mais moderna;
- Partilhar valores para formar cidadãos;
- Maior comunicação entre a comunidade escolar;
- A Escola deve tornar-se mais ativa na resolução de problemas;
- Promover a permuta inter pares;
- Potenciar a flexibilização curricular;
- Desenvolver um ensino mais prático e experimental;
- Maior rapidez na aplicação das medidas disciplinares;
- Garantir o envolvimento dos alunos;
- Melhorar a relação pedagógica professor/alunos;
- Inovar as metodologias;
- Privilegiar as competências e os conhecimentos;
- Promover ações cívicas;
- Envolver os alunos no apoio à limpeza e ao refeitório;
- Reduzir o número de alunos por turma;
- Aliviar a burocracia;
- Fomentar o gosto pela aprendizagem;
- Inculcar os princípios da Escola na comunidade educativa;
- Promover o trabalho inter pares.

9.4. Constrangimentos

Apontam-se os seguintes constrangimentos, que, de certa forma, podem condicionar a melhoria:

- O elevado número de alunos por turma;
- Turmas com um grande número de alunos com NSE;
- Carga burocrática a que os professores são submetidos;
- Falta de tempos comuns para trabalho colaborativo entre professores;
- Constantes mudanças na política educativa;
- Falta de formação para fazer face às novas mudanças;
- Reduzido número de assistentes operacionais;
- Desgaste do material informático.

10. Plano Estratégico

10.1. Objetivo Nuclear

O objetivo nuclear é a melhoria da qualidade e eficácia do serviço prestado pela Escola, ao nível da organização, do ambiente escolar, da formação, dos processos pedagógicos e dos resultados escolares.

A melhoria da qualidade medir-se-á pelo grau de satisfação da comunidade educativa, através de inquéritos tratados estatisticamente. A eficácia medir-se-á pelos resultados escolares ou académicos, os resultados sociais obtidos e pela comparação entre a avaliação interna e a avaliação externa.

10.2. Objetivos Estratégicos

As áreas de atuação estratégica, nos três anos de vigência deste Projeto Educativo, serão as seguintes: a organização da Escola, o ambiente escolar, a comunicação interna e externa, a formação contínua, as práticas pedagógicas, o trabalho inter pares, os resultados escolares e a diferenciação. Os oito objetivos estratégicos, que se apontam a seguir, pressupõem diversos objetivos operacionais e decorrem do diagnóstico estratégico da Escola previamente feito e do Projeto de Intervenção da Diretora.

- 1. Organização** – Melhorar a organização e o funcionamento da Escola.
- 2. Ambiente Escolar** – Manter boas condições de trabalho e qualidade de vida na Escola; promover uma relação harmoniosa e de respeito mútuo entre todos os membros da comunidade educativa.

3. Comunicação Interna e Externa – Melhorar a comunicação, nomeadamente a divulgação dos documentos orientadores, das atividades realizadas e de todas as informações pertinentes, rentabilizando os canais de comunicação da Escola.

4. Formação – Criar um plano de formação contínua dos recursos humanos, que promova ações de formação dirigidas para as necessidades efetivas de formação, para que o sucesso dos alunos seja alcançado.

5. Práticas Pedagógicas – Cultivar as boas práticas pedagógicas, pela sua divulgação e partilha interpares.

6. Trabalho Interpares – Promover a partilha de experiências pedagógicas com sucesso, seguindo a metodologia de trabalho interpares e colaborativo.

7. Resultados Escolares – Garantir níveis de exigência, a fim de melhorar os resultados Escolares

8. Diferenciação – Valorizar as áreas curriculares e não curriculares na formação global dos alunos, pela garantia de que as suas necessidades específicas sejam satisfeitas até ao final da escolaridade obrigatória. Neste sentido, a flexibilidade curricular, os princípios da escola inclusiva e as aprendizagens essenciais são essenciais para essa diferenciação.

10.3. Estratégias de Intervenção

As estratégias a seguir apontadas materializam a concretização dos objetivos estratégicos. Nesse sentido, fazem parte do plano estratégico da Escola Secundária Pedro Nunes para que cumpra a sua missão.

1. Organização

1.1. Criar um dossiê, atualizado anualmente, com documentação relativa à autonomia da Escola, que inclua os instrumentos de autonomia e o registo dos indicadores e meios de verificação relativos ao cumprimento do Projeto Educativo da Escola (PEE).

1.2. Tomar o Projeto Educativo da Escola (PEE) como o documento de referência na elaboração do Plano Anual de Atividades (PAA), do Regulamento Interno (RI) e demais instrumentos de autonomia, e verificar a correspondência entre os diversos documentos.

1.3. Atualizar semanalmente a página da Escola.

1.4. Rentabilizar as ferramentas digitais.

1.5. Manter as parcerias, os protocolos e os projetos existentes considerados relevantes.

1.6. Criar novas parcerias e novos protocolos e projetos do interesse da Escola.

1.7. Obter o maior número possível de endereços eletrónicos de encarregados de educação.

2. Ambiente Escolar

- 2.1. Executar obras de recuperação das instalações escolares.
- 2.2. Atualizar e manter funcional todo o equipamento.
- 2.3. Submeter o serviço da cantina a testes regulares de avaliação de qualidade (inquérito aos utentes) e agir em conformidade.
- 2.4. Tomar medidas no sentido de haver um bom clima e boas relações interpessoais na Escola.

3. Comunicação Interna e Externa

- 3.1. Divulgar os documentos orientadores da Escola ao pessoal docente e não docente, via página da Escola e correio electrónico.
- 3.2. Comunicar de forma mais eficiente os projetos a toda a comunidade, através de cartazes, página, blogue e *newsletter* da Escola.
- 3.3. Divulgar informação sobre as opções escolares e saídas profissionais, através do SPO e da APEE.

4. Formação

- 4. 1. Fazer no início de cada ano letivo uma receção aos novos alunos e aos novos professores e sensibilizá-los para o que se espera deles na Escola.
- 4.2. Incluir no PAA e executar um plano de formação anual dos recursos humanos ajustado às necessidades.
- 4.3. Facultar aos alunos uma oferta educativa que complemente a formação curricular.
- 4.4. Incluir no plano de formação todos os projetos já existentes na Escola.

5. Práticas Pedagógicas

- 5.1. Planificar as atividades letivas de cada ano em reuniões de grupo e de departamento, a realizar na primeira quinzena de setembro desse ano letivo.
- 5.2. Articular o desenvolvimento das atividades letivas entre os professores que estão a lecionar os mesmos programas.
- 5.3. Fazer a coordenação das diferentes atividades em reuniões de departamento.
- 5.4. No final de cada período letivo, classificar os alunos e analisar os resultados obtidos.
- 5.5. Manter ou modificar as estratégias utilizadas, em função dos resultados.
- 5.6. Identificar os alunos que precisam de acompanhamento técnico-pedagógico e garantir que este lhes é prestado.

- 5.7. Definir critérios de constituição de turmas que facilitem o trabalho na sala de aula.
- 5.8. Elaborar horários dos alunos que sejam funcionais do ponto de vista pedagógico.
- 5.9. Incentivar os alunos a utilizarem a Biblioteca como local de desenvolvimento das diferentes literacias e da competência leitora.
- 5.10. Valorizar o papel do Diretor de Turma como mediador entre os professores e os alunos e entre a Escola e a família.
- 5.11. Criar condições que permitam melhorar a disciplina na Escola.

6. Trabalho Interpares

- 6.1. Aplicar mecanismos motivadores de supervisão e/ou coadjuvância da prática letiva em sala de aula.
- 6.2. Promover o trabalho colaborativo dos docentes na dinamização e concretização de atividades e projetos.
- 6.3. Fomentar uma prática pedagógica caracterizada pela participação, diálogo e problematização, com base numa articulação entre o saber e o saber fazer.

7. Resultados Escolares

- 7.1. Melhorar o desempenho e os resultados escolares dos alunos, em geral, durante a vigência deste projeto.
- 7.2. Manter a inexistência de abandono escolar significativo.
- 7.3. Garantir uma elevada taxa de entrada no ensino superior.

8. Diferenciação

- 8.1. Dar visibilidade aos conhecimentos dos alunos nas diversas áreas curriculares.
- 8.2. Desenvolver o pensamento criativo, crítico e analítico – pensamento divergente.
- 8.3. Desenvolver a educação artística e plástica.
- 8.4. Incentivar o exercício físico com vista a um desenvolvimento global harmonioso.
- 8.5. Promover a interiorização de que a saúde é fator determinante para uma vida feliz.
- 8.6. Constituir grupos de alunos para dinamizarem ações de solidariedade para com instituições sociais.
- 8.7. Participar em projetos nacionais e internacionais.
- 8.8. Fomentar um sentimento de pertença à Comunidade Europeia.
- 8.9. Permitir o desenvolvimento da aprendizagem de línguas estrangeiras para além das curriculares.

10.4. Plano de Ação Estratégica (PAE)

A elaboração do Plano de Ação Estratégica (PAE) baseia-se na legislação em vigor e nos documentos orientadores da Escola. Acrescem a esses documentos as práticas pedagógicas do quotidiano escolar, que têm presente os contributos do Conselho Pedagógico, departamentos curriculares, diretores de turma e serviços especializados educativos. Conta, ainda, com os contributos do pessoal não docente, da Associação de Pais e Encarregados de Educação e dos parceiros sociais, económicos e culturais (Fernandes, 2011).

As áreas de intervenção do PAE foram pensadas e delineadas considerando a filosofia subjacente ao Programa Nacional de Promoção do Sucesso Escolar, que defende ser da competência da comunidade a identificação das suas potencialidades e a conceção do plano estratégico que melhor assegure as práticas educativas e as aprendizagens dos alunos.

Para cada ação de melhoria são definidos responsáveis, objetivos e estratégias para a sua concretização. São também contemplados instrumentos que garantem a mensurabilidade, no que respeita à concretização de cada ação de melhoria, através de uma prática de monitorização com carácter sistemático. As áreas de intervenção são as seguintes: Envolvimento+, Interação+, Oficina+ e Cidadania+.

11. Flexibilidade Curricular

No ano letivo de 2018.2019, a Escola passou a implementar o estipulado no decreto-lei n.º 54/2018, de 6 de julho (referente à Educação Inclusiva) e no decreto-lei n.º 55/2018, de 6 de julho (referente à Flexibilidade Curricular), bem como as Aprendizagens Essenciais para o ensino básico (homologadas pelo despacho n.º 6944-A/2018, de 19 de julho) e para o ensino secundário (homologadas pelo despacho n.º 8476-A/2018, de 31 de agosto).

Neste mesmo ano letivo, a Flexibilidade Curricular e as Aprendizagens Essenciais foram só postas em prática ao nível do 7.º e do 10.º anos, passando, depois, gradualmente, a ser extensíveis a todos os anos de escolaridade.

Pressupõe-se uma escola inclusiva, promotora de melhores aprendizagens para todos os alunos e uma operacionalização do perfil de competências que se deseja que os mesmos desenvolvam, para o exercício de uma cidadania ativa e informada ao longo da vida. Visa-se a autonomia para um desenvolvimento curricular adequado a contextos específicos e às necessidades dos alunos.

Privilegia-se o trabalho interdisciplinar, a diversificação de procedimentos e instrumentos de avaliação, a promoção de capacidades de pesquisa, relação, análise, o domínio de técnicas de exposição e argumentação, a capacidade de trabalhar cooperativamente e com autonomia.

No ensino básico, o modelo proposto de operacionalização da flexibilidade prevê três linhas de atuação:

- 1 - Articulação entre os currículos das diferentes disciplinas;
- 2 - Especificamente na disciplina de Cidadania e Desenvolvimento;
- 3 - Integração em projetos de Escola.

Este modelo envolve várias disciplinas do Conselho de Turma e articula conteúdos de diferentes áreas de saber, privilegiando abordagens interdisciplinares, sob o tema aglutinador “Nós e o Mundo” (aprovado na reunião do Conselho Pedagógico de 24 de outubro de 2018).

12. Projetos, Protocolos e Parcerias

A. Projetos da Escola

1. Responsabilidade +
2. Unidade de Apoio ao Alto Rendimento na Escola (UAARE)
3. Projeto Saúde +
3. Projeto de Educação Sexual
4. Projeto de Desporto Escolar
5. Projeto Museológico
6. Conhecimento em ação: Literacia 3D de Português (7.º ano); Consultório Linguístico; Olimpíadas Portuguesas de Matemática; Olimpíadas de Biologia; Olimpíadas de Física; Olimpíadas de Química; Olimpíadas de Astronomia
7. Exame +
8. Oficinas: Cerâmica; Fotografia
9. *Newsletter*
10. Blogue da Escola (Nónio)
11. Projetos de Solidariedade
12. Banda da Escola (Cave)

B. Projetos Internacionais

1. Programa AFS
2. Projeto de Argumentação
3. European Union Science Olympiad (EUSO)
4. Clube Europeu

C. Protocolos/Parcerias

- Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias: Curso de Educação Física e Desporto
- Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa
- Instituto de História Contemporânea (da Universidade Nova de Lisboa)
- Museu Nacional de História Natural e da Ciência
- Junta de Freguesia de Campo de Ourique
- Câmara Municipal de Lisboa
- Escola Segura
- CAOJ (Centro de Aconselhamento e Orientação de Jovens)
- Hospital Júlio de Matos – Saúde Mental
- Centro de Saúde de S. Mamede
- Farmácia do Rato
- Óptica do Infante
- Medidental
- FDMK – Medicina Dentária & Wellness
- Associação SOL
- Casa dos Açores
- Ginásio Clube Português
- Clube Nacional de Natação
- Clube AKIDO
- Krav Maga
- O Espaço

13. Projeto Educativo de Escola e Plano Anual de Atividades

As metas e, por via delas, os objetivos operacionais do PEE concretizam-se nas diferentes atividades do PAA. Os resultados destas atividades deverão constituir um indicador de que os objetivos estratégicos foram alcançados.

A elaboração e o cumprimento do PAA são fundamentais para a consecução do PEE. No PAA, incluem-se as atividades de desenvolvimento curricular ou atividades letivas e as atividades de complemento curricular. Umas e outras são planeadas anualmente. A estas atividades devem acrescentar-se aquelas que se destinam à melhoria das instalações e dos equipamentos, constituindo um plano de melhoria dos recursos materiais da Escola, que pode ser plurianual, tendo a mesma duração do PEE.

No que respeita às atividades de desenvolvimento curricular ou atividades letivas inscritas no PAA, a sua avaliação concretizar-se-á através da análise dos resultados Escolares dos alunos e das práticas pedagógicas utilizadas. As atividades de complemento curricular devem constituir uma mais-valia na formação dos alunos, em particular, e na formação dos restantes recursos humanos. Mas a sua importância não se esgota aqui, no âmbito da formação: elas têm um efeito transversal a outras áreas de atuação estratégica. Assim, a sua avaliação deverá ter em conta esse facto.

14. Avaliação do Projeto Educativo

A avaliação do Projeto Educativo constitui um instrumento indispensável ao aperfeiçoamento e melhoria do próprio projeto. Envolve uma recolha de dados acerca da sua concretização, para se conhecerem os resultados que o Projeto Educativo atingiu e qual a sua utilidade.

De acordo com uma das metas deste projeto, o observatório da Escola fará, no âmbito da avaliação interna, a monitorização relativa ao cumprimento do Projeto Educativo, de modo a permitir a autorregulação da Escola, e produzirá um relatório síntese de atividades no final de cada período. A partir dos relatórios de atividades de cada período, o observatório da Escola fará o *Relatório anual de atividades*.

A equipa de avaliação interna procederá, no final de cada ano, à avaliação do *Relatório anual de atividades*, produzindo um *Relatório de autoavaliação* anual, que constituirá, assim, uma avaliação intermédia de cumprimento do Projeto Educativo, devendo conter sugestões de melhoria relativas à sua aplicação nos anos subsequentes.

A avaliação final dos resultados do projeto será feita no termo de vigência do mesmo. O *Relatório de Autoavaliação* no final do triênio, que será elaborado pela equipa de avaliação interna da Escola, deverá ser presente ao Diretor, que o dará a conhecer aos Departamentos Curriculares, para análise, e ao Conselho Pedagógico, para validação. Após aprovação em Conselho Geral, deverá ser divulgado à comunidade educativa.

15. Apêndices

Fazem parte integrante do presente documento os seguintes apêndices:

- Critérios de Organização dos Horários (documento anual)
- Critérios para a Constituição de Turmas (documento anual)
- Oferta Educativa – matrizes curriculares, 2017.2020
- Projeto de Responsabilidade +
- Projeto Saúde +
- Projeto de Educação Sexual
- Projeto de Desporto Escolar (documento anual)

Fontes

- Relatório de Avaliação Externa(IGEC) - 2013
- Relatório de autoavaliação (Diagnóstico organizacional) – 2010
- Relatório de autoavaliação (Diagnóstico organizacional) - 2012
- Plano de Ações de Melhoria 2017.2018
- Plano de Ações de Melhoria 2018.2019
- Projeto de Intervenção da Diretora 2017.2021
- Projeto Educativo 2010.2013
- Projeto Educativo 2013.2017
- Regulamento Interno 2013.2017
- Decreto-lei nº 137/2012, de 2 de julho (Regime jurídico de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário)
- Decreto-lei nº 75/ 2008, de 22 de Abril (Antigo regime jurídico de autonomia e gestão das escolas do ensino não superior)
- Decreto-lei n.º 54/2018, de 6 de julho (referente à Educação Inclusiva)
- Decreto-lei n.º 55/2018, de 6 de julho (referente à Flexibilidade Curricular)
- Aprendizagens Essenciais para o ensino básico (homologadas pelo despacho n.º 6944-A/2018, de 19 de julho) e para o ensino secundário (homologadas pelo despacho n.º 8476-A/2018 , de 31 de agosto)
- O Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória (homologado pelo despacho n.º 6478/2017, 26 de julho)
- Despacho normativo 6/2018, de 12 de abril
- Despacho normativo 10-A/2018, de 19 de junho
- Despacho normativo 10-B/2018, de 6 de julho

Bibliografia

- Afonso, Natércio. *Autonomia, avaliação e gestão estratégica das escolas públicas*, in J.A. Costa, A. Neto-Mendes e A. Ventura (org.), *Liderança e estratégia nas organizações escolares*, Aveiro: Universidade de Aveiro, 2000.
- Azevedo, J. M. *Avaliação das Escolas: Fundamental Modelos e Operacionalizar Processos*, in Miguéns, M. I. (dir.) *Avaliação das escolas, modelos e processos*. Lisboa: Conselho Nacional de Educação, pp. 14-99, 2005.
- Azevedo, R. (coord.). *Projectos Educativos: Elaboração, Monitorização e Avaliação - Guião de Apoio*. Lisboa: Agência Nacional para a Qualificação, 2011.
- Barroso, J. *Direcção de escolas e regulação das políticas: em busca do unicórnio*, in Neto-Mendes, A., et alii (orgs.). *A emergência do director da escola: questões políticas e organizacionais*. Aveiro: Universidade de Aveiro, p.115, 2011.
- Barroso, J. & Carvalho, L. M. *La gestión de centros de enseñanza obrigatória en Portugal*, in Gairín, J. (Ed.), *La gestión de centros de enseñanza obligatoria en Iberoamérica*. S.l.: Redage, 2009.
- Barroso, J., Carvalho, L. M.; Fontoura, M. & Afonso, N. *As Políticas Educativas como objecto de estudo e de formação em Administração Educacional*, in Sísifo / revista de ciências da educação, n.º 4, set / dez, pp. 5-20, 2007.
- Barroso, João. *A Autonomia das Escolas, Instrumento e Modo de Regulação da Ação Política*, in *A Autonomia das Escolas*. (capítulo em edição revista de Autonomia das Escolas: 1995, 1ª ed.), 2006.
- Barroso, João. *A autonomia das escolas: diversidade, controvérsia e desafios*. Congresso Internacional Políticas Educativas, Eficácia e Melhoria das Escolas. Universidade de Évora: 22 de novembro 2013.
- Bernardo, S. M. M. *Liderança e cultura nas escolas públicas Portuguesas* (Dissertação de mestrado em administração pública, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade Técnica de Lisboa), 2013. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.5/3804>.
- Bilhim, João Abreu de Faria. *Teoria Organizacional – estruturas e pessoas*. Lisboa: ISCSP, 2005.

- Correia, A. P. *Contributos do projecto educativo para o trabalho colaborativo e reflexivo entre os professores: estudo de um caso* (Dissertação de mestrado em Supervisão Pedagógica, Universidade Aberta, Portugal), 2007. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.2/1218>.
- Cosme, Ariana. *Autonomia e Flexibilidade Curricular: Propostas e Estratégias de Ação - Ensino Básico e Ensino Secundário*, Porto Editora, 2018.
- Costa, Jorge Adelino. *Imagens organizacionais da escola*, Lisboa: Asa Editora, 1996.
- Estêvão, Carlos. *Gestão estratégica nas escolas*, Lisboa, Coleção Organização e Gestão Escolar, 1999.
- Fernandes, D. (2011). A articulação da aprendizagem, da avaliação e do ensino: questões teóricas, práticas e metodológicas. In: Maria Palmira Alves, Jean-Marie De Ketele (org.). *Do currículo à avaliação da avaliação ao Currículo*. Porto: Porto Editora, pp.131-143.
- Fontoura, Maria Madalena. *Do Projeto Educativo de Escola aos Projetos Curriculares - Fundamentos, processos e procedimentos*. Porto Editora. Coleção: Panorama, 2006.
- Freitas, Cândido Varela. *Gestão e avaliação de projetos nas escolas*, Lisboa, Coleção Organização e Gestão Escolar, s.d.
- Pe. Serafim Leite, S. J. in A. Fontura da Costa (1869-1940), Agência Geral do Ultramar, Lisboa, 1969.
- Rocha, J. A Oliveira. *Gestão da qualidade: aplicação aos serviços públicos*, Lisboa: Escolar Editora, 2011.
- Ventura, Manuel Sousa. *Vida e obra de Pedro Nunes*, Biblioteca Breve, ICLP, 1.ª ed., 1985.

Aprovado em Conselho Pedagógico em

Aprovado pelo Conselho Geral em