



IX CONGRESSO PORTUGUÊS DE SOCIOLOGIA Portugal, território de territórios

ÁREA TEMÁTICA: Sociologia da Educação [ST]

CONSTRANGIMENTOS DEMOGRÁFICOS AO PLANEAMENTO ESTRATÉGICO DA EDUCAÇÃO A NÍVEL MUNICIPAL: ANÁLISE COMPARATIVA

PIMENTEL, Teresa

Licenciada em Sociologia, CICS.NOVA, FCSH- UNL, teresal8pimentel@gmail.com

Resumo

Em Portugal, as políticas educativas têm assumido um carácter preponderante, principalmente a partir da viragem dos anos oitenta, altura em que se assiste a uma reformulação no modo de regulação do sistema de ensino. Cada vez mais os responsáveis locais são chamados a planear a educação no seu município de forma estratégica, isto é, elaborando um plano de ação que inclua não só um diagnóstico da realidade educativa local mas também que estabeleça metas e prioridades de ação, bem como as estratégias e políticas a implementar de forma a alcançar as metas estabelecidas (Chang, 2008). Este planeamento estratégico implica lidar com constrangimentos a que o planeamento a nível nacional é pelo menos parcialmente alheio, como é exemplo a competitividade territorial/escolar entre municípios adjacentes, particularmente quando se tratam de municípios de pequena dimensão populacional.

Assim, coloca-se a seguinte questão: que constrangimentos ligados à dimensão populacional são particularmente relevantes no planeamento estratégico da educação a nível municipal, comparativamente ao nível nacional?

Abstract

In Portugal, education policies have been taking a leading role, especially since the turn of the 1980s, when we witnessed a reformulation in the regulation mode of the national education system. Increasingly, municipal and school authorities are faced with the challenge of strategically planning the education of their young citizens, i.e., making a plan of action that includes not only the diagnostic of the existing reality but also as to establish priorities and goals, strategies and policies to be implemented in order to achieve the set goals (Chang, 2008).

This strategic planning involves dealing with constraints that the national planning is at least partly oblivious, as exemplified by the territorial competitiveness / school between adjacent municipalities, particularly when dealing with municipalities of small population size.

Thus, there is the question: what constraints linked to population size are particularly relevant in the strategic planning of education at the municipal level, compared to the national level?

Palavras-chave: Descentralização; Planeamento estratégico; Demografia; Dimensão populacional

Keywords: Decentralization; Strategic planning; Demography; Population size

[COM0248]

Em Portugal, as políticas educativas têm assumido um carácter preponderante, principalmente a partir da viragem dos anos oitenta, altura em que se assiste a uma reformulação no modo de regulação do sistema de ensino, ou seja, «no conjunto de processos de orientação da conduta dos atores e definição das regras do sistema educativo» (Maroy, 2006 in Batista, 2012, pp. 15-16). A partir da necessidade de reforma, o tema da «descentralização» começa a pautar a política educativa portuguesa (Justino & Batista, 2013). Entendemos descentralização enquanto um processo aliado ao conceito de subsidiariedade, ou seja, à transferência de funções e tarefas para o nível mais baixo da ordem social capaz de as cumprir, pressupondo uma redistribuição de autoridade, poder, recursos e responsabilidades (McGinn & Welsh, 1999 in Batista, 2012). Progressivamente, os responsáveis municipais deparam-se com novas responsabilidades delegadas pelo governo central (Decreto-Lei nº 115-A/98 e n.º 7/2003, alterado na Lei n.º 41/2003 e na Lei n.º 6/2012; Decreto-Lei nº 75/2013) e com o estreitamento das relações com as escolas e agrupamentos de escolas.

Cada vez mais os responsáveis locais são chamados a planear a educação no seu município de forma estratégica, isto é, elaborando um plano de ação que inclua não só um diagnóstico da realidade educativa local (tal como se verificava nas primeiras Cartas Educativas, cujo principal conteúdo era o diagnóstico da rede e parque escolar) mas também que estabeleça metas e prioridades de ação, bem como as estratégias e políticas a implementar de forma a alcançar as metas estabelecidas (Chang, 2008). Este planeamento estratégico implica lidar com constrangimentos a que o planeamento a nível nacional é pelo menos parcialmente alheio, como é exemplo a competitividade territorial/escolar entre municípios adjacentes, particularmente quando se tratam de municípios de pequena dimensão populacional.

Assim, coloca-se a seguinte questão: que constrangimentos ligados à dimensão populacional são particularmente relevantes no planeamento estratégico da educação a nível municipal, comparativamente ao nível nacional?

Nesta comunicação procurámos identificar alguns aspetos que permitem começar a responder a esta questão através da análise comparativa entre o diagnóstico e projeção da população nacional e da população de dois municípios com características diferenciadas no que diz respeito à sua dimensão populacional e localização no território nacional.

Para o diagnóstico e projeção da população até 2040 foram utilizadas, por um lado, a projeção do INE para Portugal até 2060 e, por outro, as projeções da população dos municípios de Batalha e Oeiras elaboradas pela autora utilizando o método das Componentes por Coortes.

1. Caracterização e projeção da população portuguesa

Nos últimos três recenseamentos populacionais a população residente em Portugal aumentou, a par do que se verificou para a União Europeia, e a densidade populacional apresenta também um ligeiro aumento de cerca de mais 5 habitantes por Km².

	População Total			Densidade Populacional		
	1991	2001	2011	1991	2001	2011
União Europeia (28 Países)	477 350 238	488 507 206	505 035 281	n.d.	n.d.	112,2
Portugal	32 234	35 571	38 681	109,1	112,4	114,7

Quadro 1 – População total e densidade populacional em Portugal, 1991, 2001, 2011. Fonte: PORDATA
Fonte de dados: INE.

No entanto, apesar de ter uma maior população residente, esse aumento dá-se devido ao aumento da esperança média de vida e não devido ao, cada vez mais baixo, índice sintético de fecundidade. Tal é particularmente

notório quando analisamos o índice de envelhecimento, que tem vindo a aumentar e se situava em 2011 em 127,8 idosos por cada 100 jovens.

As projeções elaboradas pelo INE até 2060 mostram que este envelhecimento populacional continuará a acentuar-se em Portugal, atingindo os 246,6 idosos por cada 100 jovens já em 2030 (Quadro 2).

A distribuição da população por grandes grupos etários revela também o crescente peso da população com 65 ou mais anos e o decréscimo da população até aos 14 anos, tendências que se refletem no cenário central, traçado para 2030: 27,7% de população com 65 ou mais anos e apenas 11,4% de população até aos 14 anos.

Mas estas transformações na estrutura etária da população são particularmente visíveis entre os anos censitários de 1960 e 2011 e entre os últimos censos e a projeção para 2030 no cenário moderado, representados em pirâmides etárias na Figura 1.

2030			
Pop. 0-14 anos (%)	Pop. 15-24 anos (%)	Pop. 25-64 anos (%)	Pop. 65+ anos (%)
11,4	9,7	51,2	27,7

Quadro 2 – Distribuição da população portuguesa por grandes grupos etários, projeção a 2030, cenário central. Fontes: INE, Projeções da população residente.

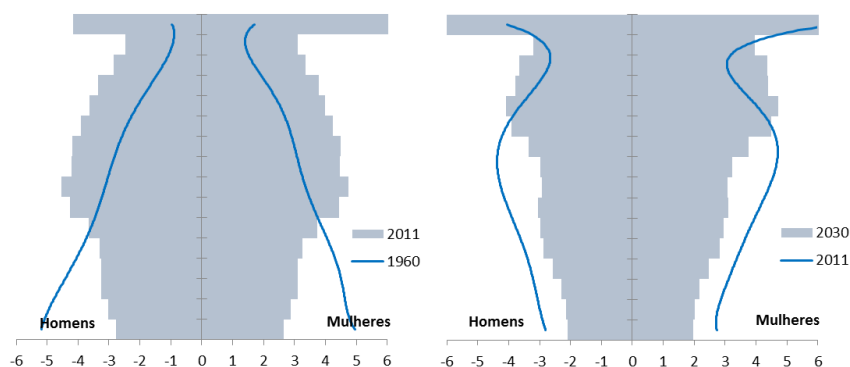


Figura 1 – Pirâmides etárias da população portuguesa, 1960-2011 e 2011-2030. Fontes: INE, censos 2011; INE, Projeções da população residente (2030, cenário central), cálculos próprios.

2. Caracterização e projeção da população da Batalha

O município da Batalha integra a NUT III Pinhal Litoral. Comparando os municípios desta NUT, aquele com mais população em 2011 é Leiria e Batalha e Porto de Mós são os que apresentam menor população, seguidos de Marinha Grande, todos com menos de 50 mil habitantes (Batista, Gonçalves, Peliz, & Pimentel, 2016).

Verifica-se ainda uma diversidade no que diz respeito à densidade populacional: os municípios com maior densidade populacional em 2011 eram Leiria (sede de distrito) e Marinha Grande; Pombal e Porto de Mós concentravam menos população (88,2 e 93 hab/Km², respetivamente) e Batalha posicionava-se a meio do grupo. Com uma população residente de 15 805 habitantes e quase 103 Km², Batalha tinha aproximadamente 153 hab/Km² em 2011.

A população residente da Batalha cresceu em média 0,5% por ano desde 2001, o que é inferior ao verificado nos concelhos de Marinha Grande e Leiria, que cresceram em média cerca de 0,8% e 0,6% por ano entre 2001 e 2011. Este crescimento populacional dos dois municípios a norte e noroeste da Batalha é

acompanhado, como veremos por um crescimento económico e consequente aumento do emprego, motivo pelo qual se verificam, também, movimentos pendulares expressivos entre a Batalha e Leiria.

	População Total			Proporção da UT acima			Densidade Populacional			Taxa de Crescimento Anual Médio (%)	
	1991	2001	2011	1991	2001	2011	1991	2001	2011	2001	2011
Leiria	1027 62	1198 47	1268 97	51,79	47,75	48,63	181,8 5	212,0 8	224,5 6	1,55	0,57
Marinha Grande	3223 4	3557 1	3868 1	16,24	14,17	14,82	172,1 4	189,9 7	206,5 7	0,99	0,84
Pombal	5135 7	5629 9	5521 7	25,88	22,43	21,16	82,02	89,92	88,19	0,92	-0,19
Porto de Mós	2334 3	2427 1	2434 2	11,76	9,67	9,33	89,15	92,70	92,97	0,39	0,03
Batalha	1332 9	1500 2	1580 5	5,31	5,98	6,06	128,8 8	145,0 6	152,8 2	1,19	0,52

Quadro 1 – População total, proporção da população na unidade territorial acima, densidade populacional e taxa de crescimento anual médio, à data dos censos 1991, 2001 e 2011. Fonte: INE, cálculos próprios.

Tal como a nível nacional, a Batalha também perdeu população até aos 14 anos de idade, especialmente entre 1960 e 2011, ao mesmo tempo que aumentou a percentagem de população com 65 ou mais anos.

Ainda assim, no conjunto dos concelhos de Pinhal Litoral e comparando com o todo nacional, Batalha detém o segundo menor índice de envelhecimento em 2011, sendo apenas superior ao verificado em Leiria, com 113 idosos por cada 100 jovens. Além disso, comparando a evolução deste índice entre 1991 e 2011 para as mesmas unidades territoriais, verificamos que o município da Batalha foi aquele que menor aumento do número de idosos por cada 100 jovens teve (aumento de 45 idosos por 100 jovens em 2011 face ao verificado em 1991), seguido de Leiria com uma diferença de mais 57 idosos por cada 100 jovens do que em 1991. Pinhal Litoral contou com mais 60 idosos por cada 100 jovens e a nível nacional existiam em 2011 mais 56 idosos por cada 100 jovens do que em 1991.

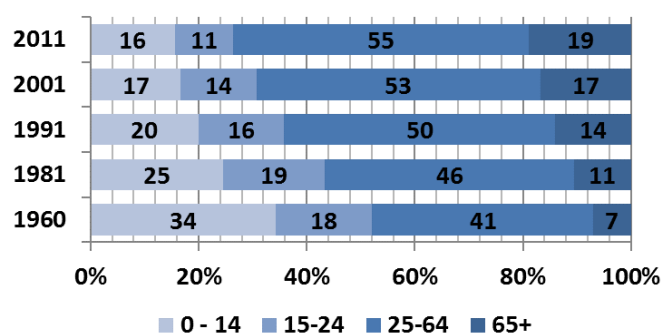


Figura 2 – Distribuição da população da Batalha por grandes grupos etários, censos 1960, 1981, 1991, 2001, 2011. Fontes: INE, Dados definitivos dos Censos da População 1960, 1981, 1991, 2001 e 2011.

	1960	1981	1991	2001	2011
Relação de Masculinidade (%)	99,7	96,3	96,9	95,7	93,8
Índice de Envelhecimento (%)	20,3	43,1	70,3	100,5	120,7
Índice de Dependência de Jovens (%)	58,3	37,8	30,3	25,1	23,9
Índice de Dependência de Idosos (%)	11,8	16,3	21,3	25,2	28,8
Índice de Dependência total (%)	70,2	54,1	51,6	50,3	52,6
Índice de Sustentabilidade Potencial (%)	844,5	613,1	469,8	396,8	347,3

Quadro 2 – Relação de masculinidade e índices de estrutura da população da Batalha, à data dos censos 1991, 2001 e 2011. Fonte: INE, cálculos próprios.

As projeções da população da Batalha para 2030 são também elucidativas quando ao envelhecimento populacional, o cenário moderado aponta para 263 idosos por cada 100 jovens, o que se encontra acima dos 243 idosos por cada 100 jovens que a projeção elaborada pelo INE apresenta no cenário central para o total nacional, mas abaixo dos 288 idosos por cada 100 jovens que a mesma projeção aponta para a NUT II Centro.

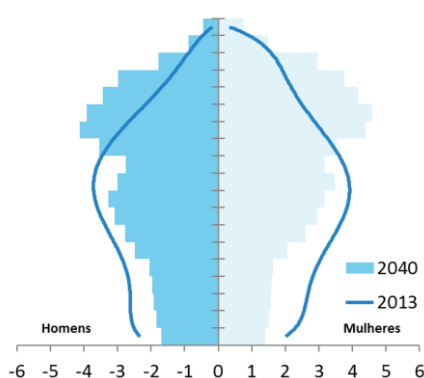


Figura 3 – Pirâmide etária da população da Batalha, 2013-2040. Fontes: INE, Estimativas de população residente; cálculos próprios, *Demproj Futures Institute*.

Não podemos deixar de notar, no entanto, o rápido envelhecimento populacional a que a Batalha ficará sujeita caso os cenários projetados se venham a verificar, uma vez que em 2030 a Batalha contará então com mais 133 idosos por cada 100 jovens do que tinha em 2011. Este rápido envelhecimento pode parecer inesperado dado que, como já referimos, entre 1991 e 2011 a Batalha verificou um aumento do índice de envelhecimento mais lento comparativamente aos concelhos vizinhos, à NUT III Pinhal Litoral e mesmo ao todo nacional, claramente influenciada pela entrada de população na Batalha, dado o saldo migratório bastante positivo mantido até 2010 (decrece após 2010).

Cenário Moderado	2013	2015	2020	2025	2030	2035	2040
População Total	15 804	15 681	15 343	14 983	14 592	14 142	13 603
População Total - Homens	7 563	7 515	7 378	7 224	7 052	6 843	6 589
População Total - Mulheres	8 241	8 166	7 965	7 759	7 540	7 300	7 014
Pop. 0-14 anos (%)	14,7	14,0	12,1	10,7	10,0	10,0	10,0
Pop. 15-64 anos (%)	66,2	66,5	66,8	65,7	63,6	60,8	57,7
Pop. 65+ anos (%)	19,2	19,5	21,1	23,6	26,4	29,2	32,3
Relação de Masculinidade	91,8	92,0	92,6	93,1	93,5	93,7	93,9
Idade Média da População	43	43	46	48	50	52	53
Índice de Envelhecimento	130,4	139,9	173,9	219,9	263,3	291,4	324,9
Índice de Dependência Total	51,2	50,3	49,7	52,3	57,2	64,4	73,3
Índice de Sustentabilidade Potencial	345,2	340,8	316,9	278,0	241,0	208,7	178,5

Quadro 3 – Indicadores de volume e estrutura da população da Batalha no cenário moderado de projeção, 2013-2040. Fonte: cálculos próprios, Demproj Futures Institute.

Assim, não é de estranhar o decréscimo que se irá verificar, caso o cenário projetado se concretize, no número de alunos em idade normal de frequência de todos os níveis de ensino na Batalha.

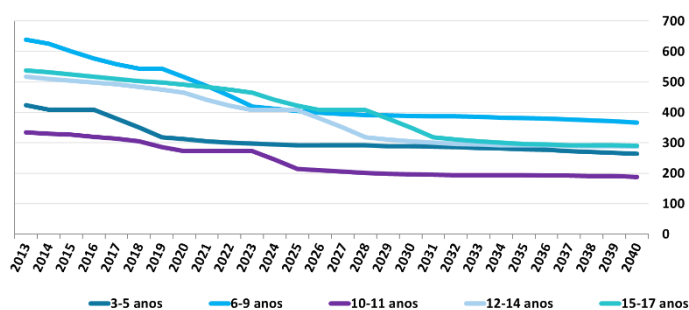


Figura 4 – População por idade normal de frequência dos níveis de ensino, projeção 2013-2040. Fonte: cálculos próprios, Demproj Futures Institute.

O município lida, para além disto, com movimentos pendulares significativos: 26,7% (772 estudantes) dos estudantes residentes estudam noutro concelho, principalmente em Leiria (41,8%), Ourém (31,6%) e Porto de Mós (11,3%). É na freguesia de São Mamede que mais residentes optam por ir estudar para outro concelho (cerca de 47,1% dos residentes estudantes, principalmente para Ourém e Leiria). Alguns dos motivos que podem justificar esta deslocação prendem-se com as acessibilidades, mais difíceis para a sede de concelho, mas mais facilitadas para os concelhos vizinhos. Ainda assim, existem alguns estudantes no concelho que residem noutros concelhos, em maior número de Leiria e Porto de Mós.

3. Caracterização e projeção da população de Oeiras

Comparando os municípios da Grande Lisboa, o município com mais população em 2011 é, como seria de esperar, Lisboa, e o município com menos população é Mafra, seguido de Vila Franca de Xira e Odivelas, todos com menos de 150 mil habitantes (Batista, Gonçalves, Peliz, & Pimentel, 2016a).

Verificamos uma diversidade no que diz respeito à densidade populacional: os municípios com maior densidade populacional em 2011 são Amadora, Lisboa e Odivelas; Mafra, Vila Franca de Xira, Sintra e Loures concentram menos população (menos de 1500 hab/Km²) e Oeiras e Cascais posicionam-se a meio do grupo. Com uma população residente de 172 120 habitantes e 45,8 Km², Oeiras tinha aproximadamente 3751 hab/ Km² em 2011.

Em 2011, o município de Oeiras representa 8,4% da população da NUT III Grande Lisboa, na região de Lisboa e Vale do Tejo, e cresceu em média 0,6% por ano desde 2001, o que é inferior ao verificado nos concelhos de Mafra, Cascais, Vila Franca de Xira e Odivelas.

	População Total			Proporção da UT acima			Densidade Populacional ¹			TCAM (%)	
	1991	2001	2011	1991	2001	2011	1991	2001	2011	2001	2011
Amadora	181774	175872	175136	9,48	9,03	8,57	7574	7328	7297	-0,33	-0,04
Cascais	153294	170683	206479	7,99	8,77	10,11	1580	1760	2129	1,08	1,92
Lisboa	663394	564657	547733	34,59	29,00	26,82	7805	6643	6444	-1,6	-0,3
Loures	322158	199059	205054	16,80	10,22	10,04	1906	1178	1213	-4,7	0,3
Mafra	43731	54358	76685	2,28	2,79	3,75	150	186	263	2,2	3,5
Odivelas	n.d.	133847	144549	n.d.	6,87	7,08	n.d.	5148	5560	n.d.	0,77
Sintra	260951	363749	377835	13,61	18,68	18,50	818	1140	1184	3,38	0,38
Vila Franca de Xira	103571	122908	136886	5,40	6,31	6,70	326	387	430	1,73	1,08
Oeiras	151342	162128	172120	7,77	8,33	8,43	3301	3536	3758	0,69	0,6

Quadro 4 – População total, proporção da população na unidade territorial acima, densidade populacional e taxa de crescimento anual médio, à data dos censos 1991, 2001 e 2011. Fonte: INE, cálculos próprios.

A distribuição da população de Oeiras por grandes grupos etários mostra um aumento continuado da percentagem de população com 65 ou mais anos, mas uma ligeira retoma na percentagem de população até aos 14 anos (de 14% em 2001 para 15% em 2011). No conjunto dos concelhos da Grande Lisboa, Oeiras detém o terceiro maior índice de envelhecimento em 2011, sendo apenas inferior ao verificado em Lisboa e Amadora, com 187 e 127 idosos por cada 100 jovens, respetivamente. Em 2011 existiam aproximadamente 124 idosos por cada 100 jovens em Oeiras (em 1960 eram apenas 23 idosos/100 jovens).

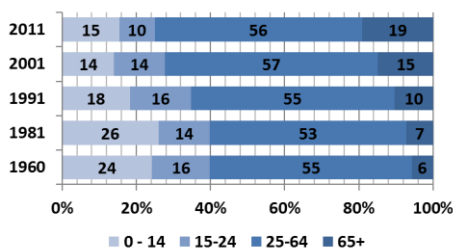


Figura 5 – Distribuição da população de Oeiras por grandes grupos etários, censos 1960, 1981, 1991, 2001, 2011. Fontes: INE, Dados definitivos dos Censos da População 1960, 1981, 1991, 2001 e 2011.

	1960	1981	1991	2001	2011
Relação de Masculinidade (%)	92,7	92,8	91,4	90,1	87,1
Índice de Envelhecimento (%)	23,3	27,4	57,1	106,5	124,1
Índice de Dependência de Jovens (%)	34,6	38,8	25,7	19,7	23,6
Índice de Dependência de Idosos (%)	8,1	10,6	14,7	20,9	29,3
Índice de Dependência total (%)	42,7	49,5	40,4	40,6	52,9
Índice de Sustentabilidade Potencial (%)	1238,8	939,8	681,0	477,3	341,5

Quadro 5 – Relação de masculinidade e índices de estrutura da população de Oeiras, à data dos censos 1991, 2001 e 2011. Fonte: INE, cálculos próprios.

No que diz respeito ao envelhecimento populacional em Oeiras, o cenário moderado para o ano de 2025 aponta para 198 idosos por cada 100 jovens, mais 73 idosos do que em 2011, o que se encontra acima dos 182 idosos por cada 100 jovens que a projeção elaborada pelo INE apresenta no cenário central para a Área Metropolitana de Lisboa, mas abaixo dos 211 idosos por cada 100 jovens que a mesma projeção aponta para o total nacional.

O envelhecimento reflete-se também na relação entre a população ativa e a população idosa: segundo o cenário moderado, em 2025 existirão em Oeiras menos 104 ativos por cada 100 idosos do que existiam em 2011, passando o município a contar com 238 ativos por cada 100 idosos.

Estas alterações na estrutura etária da população de Oeiras são particularmente visíveis na pirâmide etária apresentada na Figura 6.

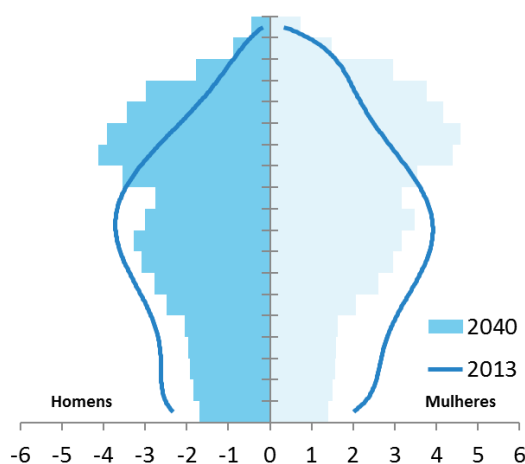


Figura 6 – Pirâmide etária da população de Oeiras, 2013-2040. Fontes: INE, Estimativas de população residente; cálculos próprios, *Demproj Futures Institute*.

Cenário Moderado	2013	2015	2020	2025	2030	2035	2040
População Total	172 556	171 010	166 727	162 852	158 551	154 285	150 481
População Total - Homens	79 864	79 124	77 109	75 370	73 558	71 954	70 621
População Total - Mulheres	92 692	91 886	89 618	87 481	84 993	82 331	79 859
Pop. 0-14 anos (%)	15,8	15,7	14,6	13,0	11,8	11,7	12,2
Pop. 15-64 anos (%)	62,6	61,7	60,7	61,2	61,6	60,4	57,3
Pop. 65+ anos (%)	21,6	22,6	24,7	25,7	26,6	27,9	30,4
Relação de Masculinidade	86,2	86,1	86,0	86,2	86,5	87,4	88,4
Idade Média da População	43	44	46	48	50	51	50
Índice de Envelhecimento	137,1	144,2	168,3	197,6	226,0	238,2	248,4
Índice de Dependência Total	59,7	62,2	64,7	63,3	62,3	65,5	74,4
Índice de Sustentabilidade Potencial	289,7	272,3	246,2	237,9	231,6	216,7	188,5

Quadro 6 – Indicadores de volume e estrutura da população de Oeiras no cenário moderado de projeção, 2013-2040. Fonte: cálculos próprios, *Demproj Futures Institute*.

Quando analisamos a população em idade normal de frequência escolar, verificamos que a perda de população será transversal a todos os níveis de ensino.

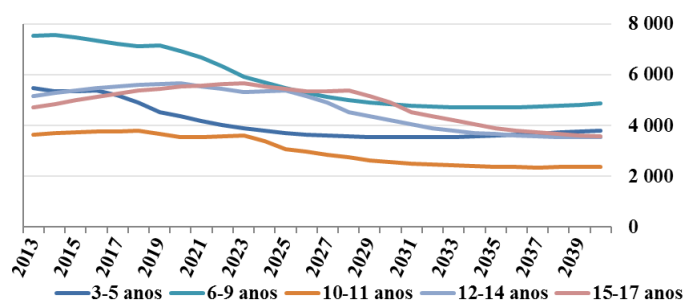


Figura 7 – População por idade normal de frequência dos níveis de ensino, projeção 2013-2040. Fonte: cálculos próprios, *Demproj Futures Institute*.

Integrando a Área Metropolitana de Lisboa e tendo ótimos acessos à capital do país, Oeiras tinha 31,8% dos estudantes residentes (10199 estudantes) a estudar noutro concelho, principalmente em Lisboa (72,4%).

É nas freguesias de Algés, Cruz Quebrada-Dafundo e Barcarena que mais residentes optam por ir estudar para outro concelho (40,7%, 35,1% e 34,6% pela ordem, principalmente para Lisboa). Algés e Cruz Quebrada-Dafundo usufruem de ligações mais rápidas à capital do país, ficando a freguesia de Barcarena mais distante em termos de duração dos movimentos pendulares. No extremo oposto, as freguesias de Porto Salvo, Queijas e Carnaxide apresentam uma menor percentagem de alunos a estudar fora do concelho (22,8%, 26,3% e 28,9%, pela ordem). Na população escolar do concelho, há também residentes noutros concelhos, em maior número de Cascais (2481 estudantes) e Sintra (2012 estudantes). No entanto, deve ser tido em conta que não estão disponíveis dados discriminados por ciclo de ensino, o que determina que a informação apresentada diga respeito a todos os ciclos, incluindo o ensino superior, cuja oferta é particularmente forte em Lisboa.

6. Questões conclusivas e para reflexão

Voltemos então à questão colocada: que constrangimentos ligados à dimensão populacional são particularmente relevantes no planeamento estratégico da educação a nível municipal, comparativamente ao nível nacional?

A tendência de envelhecimento populacional encontrar-se presente não só para o todo nacional, mas também para cada um dos municípios estudados, existindo muitos elementos comuns na caracterização e projeção da população que podem induzir uma perceção de uniformidade do território que deve ser contrariada para que não leve à aplicação de políticas que não têm em conta as especificidades territoriais.

Já as dinâmicas territoriais de densidade populacional e de atração da população para concelhos vizinhos, seja para viver seja para estudar, constituem particularidades locais que se estabelecem por via de dinâmicas socioeconómicas, como é exemplo a atração exercida por polos como Leiria e Lisboa sobre os concelhos vizinhos.

A perda de população em idade escolar representa um desafio para ambos os municípios, principalmente no que diz respeito à definição da rede escolar e da oferta formativa que cada agrupamento deverá ter. Neste aspeto, especialmente no caso de Batalha, deve ser tida em conta também a oferta dos concelhos vizinhos que exercem atratividade sobre a população do concelho.

As políticas educativas nacionais não têm em conta, porque não podem ter, as especificidades territoriais onde serão aplicadas.

A descentralização educativa coloca desafios aos atores locais mas também constitui uma oportunidade de aproximação das políticas à realidade do seu território e de combate aos problemas específicos do(s) agrupamento(s) que nele se encontram.

Referências

Barroso, J. (2005). O Estado, a Educação e a Regulação das Políticas Públicas. *Educação & Sociedade*, 26(92), pp. 725-751.

Batista, S., Gonçalves, E., Peliz, M., & Pimentel, T. (2016). *Diagnóstico e Linhas Gerais de Ação para o Plano de Desenvolvimento Estratégico da Batalha*. Lisboa: Projecto ESCXEL - Rede de Escolas de Excelência.

Batista, S., Gonçalves, E., Peliz, M., & Pimentel, T. (2016a). *Diagnóstico e Linhas Gerais de Ação para o Plano de Desenvolvimento Estratégico de Oeiras*. Lisboa: Projecto ESCXEL - Rede de Escolas de Excelência.

Chang, G.-C. (2008). Strategic Planning in Education: Some Concepts and Methods. *Directions in educational planning: symposium to honour the work of Françoise Caillods*. Paris: Internation Institute for Education Planning - UNESCO.

Justino, D., & Batista, S. (2013). Redes de escolas e modos de regulação do sistema educativo. *Educação, Temas e Problemas. A escola em análise: olhares sociopolíticos e organizacionais.*, 6 (12-13), pp. 41-60.