



ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS
Departamento de Pedagogia e Educação

O Projecto Educativo: Plano de Desenvolvimento da Escola

(VOLUME II)

Tese para obtenção do grau de Doutor em Ciências da Educação
apresentada à Universidade de Évora

Por
Paulo Renato dos Santos Silva

Orientador: Professor Doutor. José Lopes Cortes Verdasca

Évora 2010



ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS
Departamento de Pedagogia e Educação

“O Projecto Educativo: Plano de Desenvolvimento da Escola”

(VOLUME II)

Por
Paulo Renato dos Santos Silva

Mestre em Ciências da Educação
Especialização em Administração e Organização Escolar
Universidade Católica Portuguesa



186435

Orientador: Professor Doutor. José Lopes Cortes Verdasca

Évora 2010

Índice

CAPÍTULO V – METODOLOGIA DO ESTUDO	178
1. Fundamentação da opção metodológica	179
2. A Amostra do Estudo	183
3. Inquérito por Questionário	185
3.1. A génese do Inquérito	185
3.2. Os Pressupostos do Inquérito por Questionário	186
3.3. A estrutura do Inquérito por Questionário	188
3.3.1. As diferentes partes do Inquérito	188
3.3.2. A Escala	190
4- A Entrevista	194
5. Análise de Conteúdo	198
CAPÍTULO VI – ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	201
1. Análise e interpretação do Inquérito por Questionário	202
1.1. Perfil Sócio – Gráfico dos inquiridos	202
1. 2. Perfil das Actividades que Os inquiridos desempenham na Escola – Contexto Organizacional	208
1.3. Os Professores e o Projecto Educativo	220
1.3.1. O Projecto Educativo e a orientação aos resultados	220
1.3.2. O Projecto Educativo e a orientação à prestação do serviço educativo	223
1.3.3. O Projecto Educativo e a orientação à organização e gestão escolar	227
1.3.4. O Projecto Educativo e a orientação à liderança	231
1.3.5. O Projecto Educativo e a orientação à capacidade de auto – regulação e melhoria da Escola	235

1.4. A hierarquia dos projectos	243
2. Análise e interpretação das Entrevistas	248
3. Análise documental das actas	257
3.1. Conselho da Comunidade Educativa	262
3.1.1 – Análise global do Conselho da Comunidade Educativa	271
3.2. Conselho Pedagógico	273
3.2.1. Análise global do Conselho Pedagógico	285
3.3. Departamentos Curriculares	286
3.3.1. Departamento Curricular de Ciências Exactas da Natureza e Tecnologias	287
3.3.2. Departamento Curricular de Ciências Humanas e Sociais	299
3.3.3. Departamento Curricular de Línguas	312
3.3.4. Departamento Curricular de Expressões	324
3.3.5. Análise Global dos Departamentos Curriculares	336
3.4. Grupos Disciplinares	337
3.4.1 Grupo Disciplinar de Português	338
3.4.2. Grupo Disciplinar de Francês	350
3.4.3. Grupo Disciplinar de Inglês	362
3.4.4. Grupo Disciplinar de Matemática	374
3.4.5. Grupo Disciplinar de Físico – Química	386
3.4.6. Grupo Disciplinar de Ciências Naturais	398
3.4.7. Grupo Disciplinar de História	410
3.4.8. Grupo Disciplinar de Educação Visual e Tecnológica	422
3.4.9. Grupo Disciplinar de Educação Visual	433
3.4.10. Grupo Disciplinar de Educação Física	446
3.4.11. Análise global dos Grupos Disciplinares	457
3.5. O desempenho	459
4. As coerências e incoerências dos discursos	469
Conclusão e Recomendações	481

Referências Bibliográficas e Documentais	490
1.Livros e artigos	490
2.Legislação e outra documentação	504

Índice de Gráficos

Gráfico I – Distribuição dos sujeitos quanto ao género	202
Gráfico II – Distribuição dos sujeitos quanto à idade	203
Gráfico III – Distribuição dos sujeitos quanto à situação profissional.....	204
Gráfico IV – Distribuição dos sujeitos quanto ao tempo de serviço (absoluto)	205
Gráfico V – Distribuição dos sujeitos quanto ao tempo de serviço (na escola).....	206
Gráfico VI – Distribuição dos sujeitos quanto ao grau académico.....	207
Gráfico VII – Distribuição dos sujeitos quanto ao grupo de recrutamento	208
Gráfico VIII – Distribuição dos sujeitos quanto ao nível de ensino	210
Gráfico IX – Distribuição dos sujeitos quanto ao número de níveis que leccionam	211
Gráfico X – Distribuição dos sujeitos quanto ao número de turmas	212
Gráfico XI – Distribuição dos sujeitos quanto ao número de alunos	213
Gráfico XII – Distribuição dos sujeitos quanto ao número de cargos desempenhados	214
Gráfico XIII – Distribuição dos sujeitos quanto ao horário	215
Gráfico XIV – Trabalho em equipa.....	216
Gráfico XV – Motivos para trabalhar em equipa	217
Gráfico XVI – Motivos para não trabalhar em equipa.....	218

Índice de Quadros

Quadro I – O Projecto Educativo e a Orientação aos Resultados	221
Quadro II – O Projecto Educativo e a Orientação à Prestação do Serviço Educativo	225
Quadro III – O Projecto Educativo e a Orientação à Organização e Gestão Escolar	229
Quadro IV – O Projecto Educativo e a Orientação à Liderança	233
Quadro V – O Projecto Educativo e a Capacidade de Auto-regulação e Melhoria da Escola	237
Quadro VI – A hierarquia dos Projectos.....	243

Capítulo V – Metodologia do Estudo

1. Fundamentação da opção metodológica

As concepções epistemológicas e metodológicas subjacentes ao processo de investigação em educação constituem um desafio face às múltiplas e complexas problemáticas que o investigador tem de enfrentar. As instituições educativas espelham os problemas do mundo contemporâneo em todas as suas contradições. A investigação em educação tem sido lugar privilegiado de inúmeros debates e proeminentes reflexões, principalmente no que se refere aos métodos a utilizar nos diversos estudos que trespasam o universo educacional.

Na perspectiva de Sousa (2005), «A questão que opunha o *paradigma qualitativo* ao *paradigma quantitativo* fez correr alguma tinta durante alguns anos.» (p.31). (O destaque é da responsabilidade do autor). De acordo com Esteves (2005):

“ Alegam os primeiros [defensores do paradigma qualitativo] que o método experimental e quase experimental, usando técnicas investigativas estabelecidas para responder a critérios de rigor, objectividade, de quantificação e de coerência, destroem fenómenos complexos ao discriminar variáveis e ao lidar com elas isoladamente, e chegam a explicações simplistas, parcelares e, por isso, insuficientes e insatisfatórias. Alegam os segundos [defensores do paradigma quantitativo] que desistir da procura de explicação para os fenómenos, fixar-se na mera compreensão /interpretação dos mesmos, ou ainda, na sua mera descrição por holística e exaustiva que seja, advogar e praticar métodos insuficientes e nada, validados só pode conduzir a um simulacro de ciência e ao desprestígio académico dos resultados da investigação em Educação.” (p. 105).

A extensa citação, justificada pela sua pertinência, consubstancia um conjunto de oposições que o defensor de cada um dos métodos advoga, tendo em atenção a procura das melhores soluções para resolver os problemas que trespasam o campo da investigação educacional.

Bisquerra (2000) sintetiza do seguinte modo os antagonismos existentes entre os dois tipos de fazer investigação:

“Tenemos las dicotomias siguientes: positivismo contra fenomenologia, el método hipotético – dedutivo contra el inductivo, metodología cuantitativa contra metodología cualitativa, paradigma racionalista contra paradigma naturalista, investigación nomotética contra investigación idiográfica, comprensión contra interpretación, cuantificadores contra descriptores, científicos contra críticos, rigor contra intuición, evaluación dura contra evaluación blanda, etc. “ (p 275).

Estas divergências são esbatidas, quando se encara o fenómeno educativo como um espelho que retrata uma realidade multifacetada, que abarca uma multiplicidade de mundos, onde todos os tipos de conhecimento são relevantes para atingir, na plenitude, os objectivos que os investigadores se propõem alcançar. Por conseguinte, não se pode descurar a importância que a combinação entre os dois métodos acima mencionados poderá acarretar para uma abordagem, por um lado, mais próxima e profunda da realidade e, por outro, mais concreta e consistente, consolidada em dados mensuráveis.

Na perspectiva de Silva e Pinto (2005), devido à complexidade da realidade, «é mister, para torná-la inteligível, multiplicar (e cruzar) prismas, princípios e instrumentos». (p.18). Neste enquadramento, a defesa da utilização em simultâneo dos dois métodos tem tido, ultimamente, na comunidade científica, uma considerável aceitação.

Vários são os estudiosos que optam por este tipo de metodologia. Carmo e Ferreira (1998) afirmam que:

“ Nas últimas décadas têm sido objecto de discussão não só as vantagens e inconvenientes relativos à utilização de métodos quantitativos e qualitativos em trabalhos de investigação em Ciências Sociais como tem sido encarada a possibilidade de uma articulação entre ambos.” (p 175).

A simbiose entre os dois campos de pesquisa é reconhecida por Miles e Huberman (1984), citados por Lessard, Goyette e Boutin (1994), que «defendem igualmente a tese de um continuum metodológico entre qualitativo e quantitativo.» (p.34). Dentro da mesma linha de raciocínio, Gonçalves (2008) refere que é necessário «aproveitar o que de positivo tem uma e outra parte do continuum quantitativo – qualitativo.» (p.6). Por seu turno, Fernandez (2008) afirma que «...dados de natureza quantitativa e qualitativa podem ser recolhidos, com claras vantagens, no processo de resolução do mesmo problema.» (p.4). Bisquerra (2000) assegura que «Los intentos de aproximación entre metodologías contrapuestas es una característica de la investigación actual». (p.60). Esteves (2005) refere que a «...pluralidade dos paradigmas de investigação para tratar os fenómenos educativos é defensável face à complexidade dos fenómenos que temos pela frente» (p.105) e continua, mencionando que «tanto importa descrevê-los, compreendê-los e interpretá-los com rigor...como com igual rigor tentar explicá-los.» (Esteves, 2005, p.106).

Perante o exposto e de acordo com o objectivo, o problema a investigar e as questões de investigação, o presente estudo, cruza a metodologia qualitativa com a metodologia quantitativa, combinando as potencialidades e disseminando as sinergias dos dois métodos. Esta feição multiparadigmática vai servir de orientação ao estudo. É na hibridez dos dois paradigmas que o mesmo será realizado, visto que a investigação justifica plenamente este quadro metodológico com as suas especificidades próprias. Como indica Torres (1997), «...é uma espécie de casamento metodológico.» (p.106). Este lastro unificador potencia a investigação que se realiza.

O estudo de caso organizacional foi utilizado como estratégia de pesquisa. De acordo com Barañano (2004) «O estudo de caso é um método utilizado no âmbito das Ciências Sociais, que pressupõe uma apresentação rigorosa dos dados empíricos, baseada numa combinação de evidências qualitativas e quantitativas.» (p.202). Na perspectiva de Yin:

«Em geral os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “ como “ e “ por que “, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenómenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real.» (2005, p19).

Tendo em conta o pensamento de Bisquerra (2000), um estudo de caso caracteriza-se por ser uma:

«análisis en profundidad de un sujeto considerado individualmente . A veces se puede estudiar un grupo reducido de sujetos considerado globalmente. En todo o caso se observan las carateristicas de una unidad individual, como por ejemplo un sujeto, una clase, una escuela, una comunidad, etc.» (p.127).

Na mesma linha, Sousa (2005) refere que um estudo de caso «visa essencialmente a compreensão do comportamento de um sujeito, de um dado acontecimento ou de um grupo de sujeitos ou de uma instituição considerados como entidade única...» (p.137).

Esta estratégia de pesquisa encerra em si um conjunto de pontos fracos e pontos fortes. Quanto aos primeiros, poder-se-ão mencionar, de acordo com algumas perspectivas, a influência do investigador, a não generalização dos resultados e a extensão exagerada dos trabalhos. Quanto aos segundos, elencar-se-ão os seguintes: os resultados podem ser mais facilmente compreendidos, captam características únicas do fenómeno e podem ser investigados por um único investigador.

O caso organizacional é o de uma Escola Básica e Secundária, criada em 4 de Outubro de 1993, que pertence a um concelho com 6198 habitantes, subdividido em três

freguesias e com uma área total de 78,70 km², que detém algumas nuances as quais, por essa condição, devem ser mencionadas no estudo: carência de recursos humanos ao nível do sector turístico; envelhecimento e baixa qualificação do tecido empresarial e da mão-de-obra; formação profissional insuficiente e desajustada face à realidade; localização numa zona pouco desenvolvida e, por fim, um dado importante, este concelho enquadra-se, de acordo com os últimos censos realizados, em 2001, no nosso país, nos quatro mais pobres de Portugal. Esta situação tem reflexos de toda a índole, afectando também a situação educativa do concelho.

Para a escola em estudo foram, primeiramente, realizados contactos informais de carácter exploratório e contactos formais até à formalização dos contactos que viabilizassem o estudo. A escola possui algumas características que foram determinantes para a sua selecção: ser uma escola de projectos e com projectos, ter um quadro de docentes jovem e relativamente estável e possuir uma oferta educativa abrangente e de qualidade, que visa colmatar as carências do concelho. Estas especificidades enquadram-se perfeitamente no objecto de estudo, que se confina à percepção que os docentes e respectivos órgãos têm do Projecto Educativo como plano estratégico de desenvolvimento da escola.

Os instrumentos de recolha de dados, imprescindíveis a qualquer tipo de investigação, tiveram em conta os objectivos do estudo e as características do universo: privilegiou-se o inquérito por questionário, a entrevista semi-directiva e a pesquisa/análise documental de fontes oficiais não publicadas (actas), encarando estas ferramentas metodológicas como as mais adequadas.

Na perspectiva de Ketele e Roegieres (1999), «...o questionário, a entrevista e o estudo de documentos constituem os utensílios de trabalho quotidiano do perito quer ele seja homem de acção, auditor, avaliador, consultante ou investigador». (p.9). E mais adiante, acrescentam que «...somos levados a procurar informação quando desejamos compreender mais de perto uma dada situação, quer seja ...para melhorar um funcionamento...para circunscrever um fenómeno ...para testar hipóteses científicas.» (Ketele & Roegieres, 1999, pp. 12-13).

2. A Amostra do Estudo

Torna-se imperativo clarificar alguns dos conceitos subjacentes à análise em estudo. Segundo a perspectiva de Almeida e Freire (2003),

«Em primeiro lugar o conceito de *universo*. Ele diz respeito a todos os sujeitos, fenómenos ou observações passíveis de serem reunidas como obedecendo a determinada característica. De seguida, podemos falar em população, significando esta o conjunto dos indivíduos, casos ou observações onde se quer estudar o fenómeno...Segue-se o conceito de amostra, ou seja, o conjunto de situações (indivíduos, casos ou observações) extraído de uma população. Finalmente chegamos aos casos individualmente tomados e, tratando-se de indivíduos, o termo mais usado é o de sujeito, reportando-se já a cada um dos elementos que compõe a amostra.» (p. 103)

No fenómeno investigativo é usual o recurso a diferentes procedimentos de recolha dos elementos da população para constituir a respectiva amostra. Na perspectiva de Sousa (2005), «Os tipos de abordagem probabilística (aleatória, sistematizada, estratificada, agrupada e sub- agrupada) procuram o rigor científico, baseando-se nas leis definidas nas teorias de amostragem» (p.67), e continua o seu raciocínio, explicitando que «Os tipos de amostragem não-probabilística (de conveniência, por quotas, propositada, dimensional e bola – de - neve) não apresentam fundamentação estatística dependendo exclusivamente do critério do investigador ...» (Sousa, 2005, p.67). De acordo com Bisquerra (2000), referindo-se aos dois tipos de amostragem, em relação aos probabilísticos, considera que estes «se basan em el principio de **equiprobabilidad**» (p. 82.) O destaque é da responsabilidade do autor). No que concerne aos não probabilísticos, «seleccionan a los individuos siguiendo determinados criterios procurando que la muestra resultante sea lo más representativa posible» (Bisquerra, 2000, p. 83)

O método de amostragem utilizado, mais concretamente no inquérito por questionário, foi a denominada amostragem aleatória simples. Nesta, como referem Carmo e Ferreira (1998), «...cada elemento da população tem igual probabilidade de ser seleccionado». (p.192). Para Barañano (2003), «A escolha deixa inteiramente ao acaso a indicação de quais os elementos a incluir na amostra». (p.88). Na perspectiva de Almeida e Freire (2003) «A forma mais simples de obtermos uma amostra representativa de uma população é a sua obtenção totalmente ao acaso. Falamos então de amostra aleatória, randómica ou ao acaso» (p.105) e acrescentam que «...o carácter aleatório da amostra obriga a que todo o sujeito tenha igual probabilidade de integrar a amostra e a selecção de

um sujeito não interfere ou condiciona a selecção do sujeito seguinte.» (Almeida & Freire, 2003, p.105). No entender de Ferreira (2005), «(...) a aleatoriedade é a base de suporte de toda a lógica de inferência estatística que se vai aplicar aos dados apurados.» (p.187).

A população alvo do estudo foram os docentes. No inquérito por questionário participaram 88 docentes, de um universo de 96 professores. Nas entrevistas semi-directivas deram o seu precioso contributo para a investigação seis professores. Na primeira situação, os docentes tinham a característica de não possuírem qualquer cargo de gestão dentro da escola. Na segunda situação, o panorama alterou-se e as entrevistas foram realizadas a quem tinha responsabilidades institucionais: o Presidente do Conselho da Comunidade Educativa; a Vice-presidente do Conselho Executivo e a Presidente do Conselho Pedagógico. Dentro deste âmbito, o método de amostragem foi intencional. Na opinião de Bisquerra (2000) no que concerne a este tipo de amostragem, «La selección se hace por expertos, según unos criterios establecidos.» (p.83). Na perspectiva de Sousa (2005) «Em alguns estudos ...o investigador tem necessidade de ir à procura dos sujeitos que reúnam as características indispensáveis para poderem fazer parte da amostra.» (p.71). Para Barañano (2003), «Neste caso a selecção dos elementos da população é feita em função das características que esses elementos possuem relativamente aos objectivos da pesquisa.» (p.91).

Perante o exposto, neste estudo recorreu-se aos dois tipos de amostragem, permitindo uma combinação das vantagens de um e de outro tipo, o que lhe trouxe um enriquecimento metodológico.

3. Inquérito por Questionário

3.1. A génese do Inquérito

Várias instituições, organismos e pessoas, ao longo dos tempos (no antigo Império Romano já existiam recenseamentos da população), sentiram necessidade de obter determinadas informações, consideradas imprescindíveis para a averiguação dos diversos problemas que iam surgindo no seu seio. Para tal, era necessário examinar, interrogar, perguntar, questionar. O objectivo era, como refere Sousa (2005), «conhecer as suas opiniões, atitudes, predisposições, sentimentos, interesses, expectativas e experiências pessoais»: (p.204). Feito o diagnóstico, as possíveis soluções para as inúmeras solicitações eram inevitavelmente mais bem conseguidas. Neste enquadramento, surge o inquérito por questionário como um poderoso e eficaz meio de recolha de dados. De acordo com Ferreira (2005):

«(...)inicialmente, o inquérito começou por ser lançado pelo Estado, como instrumento de administração, sob a forma de **Censos da População** e com objectivos de **controlo político**. Depois foi a vez dos **Inquéritos Sociais**, promovidos no século passado pelas correntes filantrópicas e socialistas dos países mais industrializados da Europa, interessadas em, através da "fria objectividade dos números", retratar o estado de pobreza em que viviam vastas camadas da população e, deste modo, fazer acreditar as suas exigências de **reformas sociais e económicas**. Finalmente nas primeiras décadas deste século, nascem nos Estados Unidos da América os **Inquéritos de Atitudes e de Opinião**... todos interessados em conhecer os mecanismos de formação de opinião (...)» (p.166) (os destaques são do autor).

Esta tríade da origem do inquérito foi a mola impulsionadora para que, nos nossos dias, esta ferramenta metodológica surja com toda a força e a pujança que o caracteriza. «Que outra técnica de investigação acompanhou o desenvolvimento técnico-estatístico e informático tão valorizado no nosso tempo?» (Ferreira, 2005, p. 167). Continua a autora, na sua linha de raciocínio, afirmando que «O inquérito é, de facto, a técnica da construção de dados que mais se compatibiliza com a racionalidade instrumental e técnica que tem predominado nas ciências e na sociedade em geral» (Ferreira 2005, p. 167).

3.2. Os Pressupostos do Inquérito por Questionário

O século XX, caracterizado por inúmeras mudanças em vários aspectos tendo crescido substancialmente nos estudos científicos, em diversas áreas do saber, é marcado, a nível metodológico, pela força exponencial do inquérito por questionário.

Existem vários pressupostos deste tipo de instrumento de recolha de dados. Poder-se-ão encontrar dez, de acordo com Foddy (2002):

- «1 o investigador pode definir com precisão o tópico relativamente ao qual pretende informação;
 - 2 os inquiridos detêm a informação que o investigador pretende obter;
 - 3 os inquiridos podem disponibilizar a informação que é solicitada no quadro das condições particulares impostas pelo processo de pesquisa;
 - 4 os inquiridos podem compreender todas e cada uma das perguntas exactamente como o investigador pretende que elas sejam entendidas;
 - 5 os inquiridos querem (ou são susceptíveis de ser motivados para) fornecer a informação solicitada pela investigação;
 - 6 as respostas têm maior validade se os inquiridos não conhecerem as razões pelas quais a pergunta é feita;
 - 7 as respostas dos inquiridos a determinada pergunta têm maior validade se não forem sugeridas pelo investigador;
 - 8 a situação de pesquisa, por si só, não influencia as respostas fornecidas pelos inquiridos;
 - 9 em si mesmo, o processo de responder às perguntas não interfere com as opiniões, crenças e atitudes dos inquiridos;
 - 10 as respostas de diferentes inquiridos a determinada pergunta podem ser validamente comparadas entre si.»
- (p. 14)

Este tipo de instrumento oferece ao investigador em educação matéria importante para o seu próprio estudo, já que permite obter directamente dos inquiridos informações que, posteriormente, se transformam em dados que serão analisados. Na perspectiva de Sousa (2005), existem as seguintes vantagens: «Podem ser aplicados simultaneamente a um grande número de indivíduos; Mesmo que os sujeitos estejam dispersos, o questionário pode ser enviado e devolvido pelo correio; Obtêm-se dados de uma forma relativamente rápida». (p.206). E continua a elencar as vantagens, sublinhando que o mesmo «Garante o anonimato dos inquiridos, o que leva a maior veracidade nas respostas dadas ... permite que os sujeitos respondam no momento que julguem mais conveniente; Obtém respostas que de outro modo eram inacessíveis.» (Sousa, 2005, p.206).

Esta metodologia, tal como as restantes, não está imune a críticas. Para Foddy (2002) «A crítica mais comum à metodologia de inquirição por questionário é de que ao

apresentar um conjunto prévio de respostas possíveis, o investigador condiciona desde logo as formas através das quais é possível responder às perguntas, sendo, por isso, impossível avaliar a validade das respostas» (p.17). Na perspectiva de Ferreira (2005), uma outra dificuldade «é consequência do facto de se colocar o inquirido face a uma estruturação de problemas que não é a sua e ainda de se estimular a produção de respostas meramente reactivas às hipóteses previstas.» (p.170). No que concerne aos objectivos de um inquérito por questionário, estes, na opinião de Ghiglione e Matalon (2001), reduzem-se a um conjunto de propósitos: «estimar certas grandezas absolutas...estimar grandezas relativas ...descrever uma população ou subpopulação...verificar hipóteses sob a forma de relações entre duas ou mais variáveis.» (p. 106). Este último objectivo «é o mais importante...». (Ghiglione & Matalon, 2001, p. 107).

Depois de uma breve, mas necessária abordagem teórica à problemática do inquérito por questionário, é imperioso explicitar os objectivos do mesmo:

- conhecer os sujeitos do estudo nos seus aspectos pessoais e profissionais;
- compreender a situação dos mesmos no que concerne às suas actividades na escola em análise;
- apreender as concepções dos docentes sobre o Projecto Educativo;
- assimilar a relação do Projecto Educativo com cinco domínios chave da organização escolar: resultados; prestação do serviço público de educação; organização e gestão escolar; liderança e capacidade de auto-regulação e melhoria da escola;
- perspectivar as relações do Projecto Educativo com outros Projectos .

Foi entregue a cada um dos noventa e seis docentes um envelope próprio, contendo: a apresentação do investigador; o tema da dissertação de doutoramento; o anonimato dos participantes; a confidencialidade das respostas e o inquérito propriamente dito, com as instruções de preenchimento. Foi estipulado um prazo e, findo este, o investigador recebeu oitenta e oito inquéritos. Não foram entregues oito inquéritos. A razão de tal situação afigura-se desconhecida.

3.3. A estrutura do Inquérito por Questionário

3.3.1. As diferentes partes do Inquérito

O inquérito por questionário, como um dos instrumentos mais adequados ao tipo de problema que se formulou na presente investigação, requereu uma atenção especial. Atendeu-se não só na sua formulação mas, também, e, essencialmente, na sua reformulação. Deste modo, o campo metodológico foi situado em dois eixos fundamentais.

Centrou-se o enfoque, na revisão de literatura a qual, permitiu um conhecimento exaustivo da temática –, que foi aplicada nas diversas partes do inquérito por questionário –. Para Ghiglione e Matalon (2001) «...a redacção do questionário continua dependente do saber fazer e da experiência do investigador». (p.111). Acresce-se a análise efectuada a quinze relatórios da Inspeção-geral de Educação, realizados no ano de 2007, os quais constam do Capítulo IV deste estudo. Desta observação emergiu a consciência da importância de vários domínios nomeadamente: Resultados; Prestação do Serviço Público de Educação; Organização e Gestão Escolar; Liderança; Capacidade de Auto – Regulação e Melhoria da Escola. Desta forma, surgiu a necessidade de incluir estas propriedades na terceira parte do inquérito por questionário. Tendo em estima a enorme envolvimento do Projecto Educativo de Escola, as suas múltiplas implicações e o seu enredo entrecruzilhado na vida escolar, tornou-se pertinente relacioná-lo com os cinco domínios referenciados.

O Projecto Educativo da Escola, como elemento que monitoriza as aprendizagens e, por consequência, o sucesso/insucesso dos alunos, tem obrigatoriamente de focalizar a vertente – Resultados –.

O Projecto Educativo da Escola, como bilhete de identidade da mesma, relacionado com o seu pendor participativo, entrecruza-se com a Prestação do Serviço Educativo.

O Projecto Educativo da Escola, como elemento nuclear de toda a vivência escolar, norteia, obrigatoriamente a Organização e a Gestão Escolar.

O Projecto Educativo da Escola depende para obter sucesso dentro da organização escolar, de vários tipos de Liderança. Esta relação é fundamental para compreender os seus avanços e recuos

O Projecto Educativo da Escola como instrumento da melhoria do estabelecimento de ensino e catalisador das vontades dos actores, tem de catapultar a organização para uma efectiva melhoria. Este domínio não poderia ser descurado.

Se a introdução dos cinco domínios no inquérito por questionário se justifica pela pertinência dos mesmos, todavia, é de sublime importância a atitude que os sujeitos poderão identificar, quando confrontados com estas áreas afins do Projecto Educativo de escola. Esta multiplicidade de cruzamentos enriquece o estudo, porque permite aferir várias conjecturas sobre a temática em apreço.

Ouvir os sujeitos com responsabilidades institucionais, através de entrevistas exploratórias, sobre as suas percepções e opiniões relativas ao Projecto Educativo de Escola, permite enriquecer, aperfeiçoar, como também corrigir, algumas imprecisões inscritas no guião do inquérito.

Este entrecruzar entre a fonte de literatura e a fonte da população inquirida, consubstancia um conjunto de pressupostos susceptíveis de validar o inquérito por questionário.

O inquérito final a ser entregue aos sujeitos ficou dividido em três partes e subdividido em três grandes blocos. No primeiro bloco, que incluía as perguntas 1,2,3,4,5 e 6, predominavam os elementos pessoais e profissionais dos docentes da escola em estudo, sendo as seguintes as variáveis em análise: o Sexo; a Idade; a Situação Profissional; o Tempo de Serviço Absoluto; o Tempo de Serviço na escola em estudo e o Grau Académico. Este quadrante capta as características que são próprias do foro individual e profissional de cada docente.

As perguntas, nesta primeira parte, foram, essencialmente, fechadas, excepto a número 6, respeitante ao Grau Académico, onde, além de quatro possíveis respostas, se abriu um item, ponto 5, com a denominação de Outro. A opção pelas questões fechadas foi ao encontro dos objectivos do inquérito. O factor exógeno, por um lado, com as variáveis Sexo e Idade e, por outro lado, o elemento organizacional, como o Tempo de Serviço na escola, são os pontos fortes deste primeiro bloco.

Na segunda parte do questionário, que incluía as perguntas 7,8,9,10,11,12,13,14 e 15, o enfoque teve em vista as actividades dos docentes na escola em estudo, no ano lectivo 2008/2009. As variáveis foram: o Grupo de Docência; o Nível de Ensino que Lecciona; o Número de Níveis que Lecciona; o Número de Turmas que Lecciona; o Número de Alunos que tem na Totalidade; os Cargos que Desempenha, o Horário e o Trabalho em Equipa. Este quadrante, com cariz essencialmente organizativo, tentou aferir a inserção organizacional dos docentes. A opção pelas perguntas fechadas foi, mais uma vez, predominante, exceptuando a pergunta 7, que foi aberta. As perguntas 12, 14 e 15 tinham o item "Outro", de forma a criar espaço aos inquiridos para responderem, quando

a sua opção não se enquadrava nos pontos anteriores das questões mencionadas. Este bloco visa indiciar os papéis que os docentes desempenham na escola em análise.

A terceira parte foi subdividida em duas perguntas, a 16, onde se procuraram aferir as concepções dos docentes sobre o Projecto Educativo e a sua relação com cinco domínios referenciais para a organização escolar (Resultados; Prestação do Serviço Público de educação; Organização e Gestão Escolar; Liderança e Capacidade de Auto – Regulação e Melhoria da Escola.) e a 17, com o objectivo de hierarquizar sete projectos existentes na escola em análise. No que diz respeito à questão 16, que incluía vinte alíneas, da alínea a) à u), poder-se-ão inferir cinco blocos: o primeiro, compreendido entre as alíneas a) e d), com pendor essencialmente orientativo/verificativo; o segundo, que se estendia da alínea e) à g), caracterizado por um pendor articulativo/disciplinar; o terceiro, balizado entre a da alínea i) e m), é marcado por um carácter organizativo/normativo; o quarto, da alínea n) à q), é veiculado por um pendor prospectivo / inovador, e o quinto, que se propaga da alínea r) à u), é assinalado por um pendor regulador /mobilizador. No que diz respeito à questão 17, abriu-se um item h), com a denominação de Outro, para permitir aos inquiridos, se necessário, a opção por um outro projecto, que não tivesse incluído na sequência.

Por fim, é de realçar que as perguntas do questionário foram fechadas. Esta escolha implica que «...as respostas de diferentes pessoas podem ser consideradas comparáveis, que poderemos quantificá-las e que servem para uma exploração estatística.» (Ghiglione & Matalon, 2001, p. 115). Na perspectiva de Ferreira (2005) «Dado o elevado número de inquéritos exigidos pela representatividade estatística, as vantagens das perguntas fechadas acabam por vingar e as desvantagens por serem mínimas.» (p.182).

3.3.2. A Escala

As escalas são ferramentas indispensáveis ao desenho metodológico a implementar no processo investigativo. Estas permitem um fluente de informação crucial para o apuramento de dados, os quais proporcionam uma adequada interpretação da realidade a apreender.

Na perspectiva de Sousa (2005), «As escalas permitem ao observador ter uma ideia dos comportamentos ou situações que se lhe poderão deparar... possibilitando-lhe uma melhor identificação quando eles surgem» (p.184). O autor continua o seu raciocínio

afirmando que oferecem «uma maior objectividade e um melhor juízo classificativo.» (Sousa, 2005, p.184)

Existem vários tipos de escalas: «escalas nominais, ordinais, intervalares e proporcionais» (Almeida & Freire 2003, p. 61). Foi escolhida para o presente estudo uma escala ordinal. Este tipo de instrumento reúne as condições necessárias aos propósitos da investigação. De acordo com Tuckam (2002), “ uma escala ordinal é uma série ordenada de coisas, obedecendo a uma categorização, em termos de *mais do que e menos do que*» (p.263) e, mais adiante, acrescenta que» o processo de medida, através de uma escala ordinal é, também, o mais informativo, porque fornece dados mais precisos» (Tuckam, 2002,p. 263).

Dentro deste posicionamento, optou-se por uma escala de atitudes. Para Sousa (2009), «as escalas de atitudes medem a qualidade, o grau de intensidade e a direcção das atitudes.» (p.3). De acordo com Chizzotti (2001), «A medida de atitudes é uma técnica, oriunda da psicologia social, que procura estabelecer uma escala de predisposição dos indivíduos diante de um objecto social.» (p.61). O autor continua o seu raciocínio, afirmando que «por meio desta escala procura-se medir o grau de aceitação ou rejeição a respeito de uma determinada matéria:» (Chizzoti, 2001, p. 61). No entender de Baray (2008) «En una escala de medición de actitudes no interesa propriamente la opinión o el conjunto de palabras que expresa la persona. Lo que en realidad es importante es la actitud de quien opina» (p.1).

A construção de uma escala é um processo complexo que envolve um rigoroso estudo da sua aplicabilidade e viabilidade aos desígnios da investigação. Assim, este padrão de aferição pressupõe, por um lado, um conhecimento científico aprofundado sobre o tema em estudo e, por outro, o recurso a especialistas a fim de aperfeiçoar as questões preliminares da investigação. Deste modo, após a concretização das duas anteriores premissas, existiu um cuidado na formulação de cada item e no enquadramento em que cada um deveria ter nos domínios referenciados (Resultados; Prestação do Serviço Público de Educação; Organização e Gestão Escolar; Liderança e Capacidade de Auto-Regulação e Melhoria da Escola).

O corredor de respostas situa-se entre 1 e 9, estando nas suas extremidades DP (discordo plenamente) e CP (Concordo plenamente). Poder-se-á considerar, do ponto 1 até 2,4 uma discordância plena, de 2,5 a 4,4 uma discordância relativa, de 4,5 a 5,4 um referencial de hesitação, de 5, 5 a 7,4 uma concordância relativa e finalmente de 7,5 a 9 uma concordância plena.

O modelo de escala adoptado permite aos docentes serem confrontados com um conjunto de itens relativamente aos quais são convidados a manifestar a sua opinião em termos de discordância/concordância. Este formato de nove itens visa compreender na plenitude o posicionamento, as atitudes e os sentimentos dos docentes face ao Projecto Educativo e às suas envolvências com outros domínios do foro educacional.

- De que modo os docentes vêem o Projecto Educativo da sua escola e a sua relação com os Resultados Escolares?
- De que maneira entendem a ligação entre o Projecto Educativo da sua escola e a Prestação do Serviço Educativo?
- De que forma confrontam o Projecto Educativo da sua escola com a Organização e a Gestão Escolar?
- De que modo perspectivam a relação do Projecto Educativo da sua escola e a Liderança?
- De que maneira apreendem a relação do Projecto Educativo da sua escola com a Capacidade de Auto-Regulação e Melhoria da Escola?

A resposta a estas interrogações serão analisadas e discutidas no próximo Capítulo – *Análise e Interpretação dos Resultados* –.

De acordo com Foddy (2001):

“ As escalas de opinião e atitude conhecem também alguns efeitos de enviesamento centrados no inquirido, designadamente a tendência para concordar mais do que discordar e para ser mais positivo do que negativo e a de alguns inquiridos escolherem as opções intermédias de resposta, por oposição às opções extremas.» (p.185)

O presente estudo focalizou, por interesse e essência, a atenção para dois factores que podem afectar a fiabilidade da escala, nomeadamente os conceitos de aquiescência e da desejabilidade social

Quanto ao primeiro, importa definir aquiescência como «acto ou efeito de aquiescer; anuência, consentimento, concordância» (Dicionário Houssais da Língua Portuguesa, 2002, p. 346). Depreende-se, transportando este vocábulo para os aspectos metodológicos da investigação, que alguns sujeitos poderão, independentemente do conteúdo dos itens, manifestar opiniões de total acordo. Na opinião de Ghiglione e Matalon (2001), «...em condições semelhantes temos mais tendência para responder “sim” do que “não”, de “acordo “ do que em “desacordo “» (p.145) e, mais adiante, acrescentam que «Qualquer que seja a interpretação que se dê a este enviesamento é necessário reconhecer a sua

existência e tentar minimizar o seu valor» (Ghiglione & Matalon, 2001, p. 145). Este efeito de enviesamento centrado no sujeito pode ser negativo para a investigação, já que se poderá questionar a veracidade das respostas. Deste modo, a inclusão na escala de itens negativos e itens positivos, bem como a definição clara do tópico, contribuiu para reduzir a questão da aquiescência. Acresce-se que no entender de Foddy (2002), «...as escalas de opinião e atitude devem ter pelo menos sete categorias» (p.184). Saliente-se que a da presente investigação elenca nove.

Quanto à desejabilidade social, Morales (1988) citado por Verdasca (2002) afirma que «a desejabilidade social manifesta-se através de respostas que podem ter sido influenciadas pelo desejo de dar uma boa imagem ou de responder de maneira socialmente aceitável.» (p.404).

Esta propensão de alguns sujeitos pode, eventualmente, contaminar as respostas. Assim, deste modo, serão dadas, não pelo seu conteúdo próprio, mas pela aceitação que os itens têm num preciso momento, dentro de determinado contexto. Não foi imperioso recorrer a nenhum controlo de desejabilidade social, dado que o tipo de escala utilizada não é propenso a este tipo de enviesamento. O modo de formulação dos diferentes itens, a própria maneira como os questionários foram distribuídos, a clareza e a sinceridade postas na investigação, aliadas a um clima de confiança e de responsabilidade permitiram, desde logo, minimizar qualquer efeito relacionado com a desejabilidade social.

No que concerne a estes problemas de enviesamento, Foddy (2000) afirma que:

«Relativamente a estes problemas, têm sido sugeridas algumas soluções que visam essencialmente: a) uma definição adequada dos tópicos e das categorias de resposta favorecendo o seu igual entendimento por todos os inquiridos; b) uma indicação clara sobre o tipo de resposta que lhe é solicitado.» (p.188)

Os procedimentos descritos foram seguidos na investigação, procurando, desde sempre, uma correcta adequação ao público-alvo a que se destina o inquérito por questionário.

4- A Entrevista

A entrevista é uma outra técnica de inquérito. A sua ampla utilização em estudos investigativos relacionados com o fenómeno educacional demonstra a utilidade e o propósito da mesma, permitindo uma recolha de informações sobre a temática em estudo, tendo como base fundamental a presença de duas ou mais pessoas.

Na perspectiva de Barañano (2004), «A entrevista consiste no encontro entrevistador – entrevistado, onde o entrevistador coloca uma série de questões ou temas a que o entrevistado deverá responder ou desenvolver ...segundo o tipo de entrevista.» (p.93). Bisquerra (2000) afirma que «La entrevista de investigación es una conversación entre dos personas iniciada por el entrevistador con el propósito de obtener información relevante para una investigación.» (p.103). Bingham e More (1924), citados por Ghiglione e Matalon (2001), atestam que «A entrevista é uma conversa com um objectivo». (p.64). Para Tuckam (2002), o objectivo é «obter dados desejados com a máxima eficácia e a mínima distorção.» (p.348). De acordo com Carmo e Ferreira (1998), «Em termos globais o objectivo de qualquer entrevista é abrir a área livre dos dois interlocutores no que respeita à matéria da entrevista, reduzindo por conseguinte a área secreta do entrevistado e a área cega do entrevistador.» (p.126).

Poder-se-ão mencionar três tipos de entrevista: a entrevista não directiva; a entrevista semi-directiva e a entrevista directiva. A entrevista utilizada no estudo foi a semi-directiva. Para Ketele e Rogiers (1999), neste tipo de entrevista, «o entrevistado produz um discurso que não é linear, o que significa que o entrevistador reorienta a entrevista em certos momentos» (p.193). Os autores continuam a sua linha de pensamento, explicitando as vantagens desta entrevista: «as informações que se pretendem recolher reflectem melhor as representações ...dado que a pessoa entrevistada tem mais liberdade na maneira de se exprimir.» (Ketele & Rogiers, 1999, p. 193). Para Fontoura (2006) «A opção por uma entrevista semi-directiva explica-se porque apesar de suscitar a utilização de um esquema ou de um guião de entrevista, não constrange.» (p.87). Ghiglione e Matalon (2001) afirmam que «a entrevista semi-directiva é portanto adequada para aprofundar um determinado domínio, ou verificar a evolução de um domínio já conhecido» (p.88). Estas atribuições vão ao encontro do propósito da investigação, que é tornar legível o pensamento dos actores sobre o tema em análise. Neste contexto, os objectivos das entrevistas foram os seguintes:

- verificar conhecimentos sobre o Projecto Educativo e a sua envolvência;

- conhecer diferentes expectativas dos entrevistados sobre a temática em estudo;
- aprender a ligação que os entrevistados manifestam sobre a articulação do Projecto Educativo com diversas valências organizacionais;
- compreender determinadas situações sobre a organização da escola por quem tem responsabilidades institucionais;
- captar o manancial de experiências adquiridas pelos entrevistados.

O público-alvo das entrevistas corresponde a docentes com responsabilidades institucionais na escola em análise. Foram entrevistados o Presidente do Conselho da Comunidade Educativa, a Presidente do Conselho Pedagógico e a Vice-Presidente do Conselho Executivo. Devido ao impacto da oferta curricular na escola em análise, foram ainda entrevistados: a Coordenadora dos Directores de Turma; a Coordenadora dos Cursos de Educação e Formação e o Coordenador dos Cursos Profissionais. Esta opção prende-se com a possibilidade de os professores com cargos de elevada responsabilidade poderem retratar, da melhor maneira possível, a instituição a que pertencem, a partir do seu lado visível e do escondido.

Saliente-se que foram apresentados aos entrevistadores os objectivos e a natureza das entrevistas. Estas foram gravadas, com o devido consentimento dos mesmos. Seguidamente foram transcritas na sua totalidade e, posteriormente, foram devidamente trabalhadas e analisadas.

Acresce a excelente colaboração e total disponibilidade de todos os entrevistados, que, com as suas preciosas reflexões sobre a problemática em análise, contribuíram decisivamente para uma recolha de informação objectiva, relevante e válida para a investigação. Dito de outro modo, foram excelentes fornecedores de informações.

5. Análise de Conteúdo

Esta técnica de tratamento de análise das informações teve o seu nascimento, com o cariz metodológico que hoje se reconhece, no século passado, mais concretamente nos Estados Unidos da América. Como em outras vertentes, o fenómeno educacional vai beber a outros campos as ferramentas necessárias a um aprofundamento rigoroso do que se pretende estudar. Neste caso concreto, a técnica acima mencionada foi utilizada no foro jornalístico. «Surgida nos EUA, por volta de 1952, a análise de conteúdo começou por ser usada por jornalistas, sociólogos e estudiosos da literatura» (Esteves, 2006, p. 107). As potencialidades deste instrumento serviram, nos tempos da Segunda Grande Guerra Mundial, para perceber o conteúdo escondido das mensagens e da propaganda dos beligerantes. «...a análise de conteúdo foi usada na esfera política para caracterizar a propaganda inimiga, manifesta e latente.» (Esteves, 2006, p. 107). Mais tarde, com os avanços no conhecimento, foi objecto de discussão entre os defensores da vertente qualitativa e os defensores da vertente quantitativa. «De 1960 até hoje, três fenómenos primordiais afectam a investigação e a prática da análise de conteúdo» (Bardin, 2004, p. 19). A autora refere que «o primeiro é o recurso ao computador; segundo o interesse pelos estudos respeitantes a comunicação não verbal e o terceiro é a inviabilidade da precisão dos trabalhos linguísticos.» (Bardin, 2004, p. 19).

Existem inúmeras definições desta técnica. Berelson (1952), citado por Carmo e Ferreira (1998), define análise de conteúdo como «uma técnica de investigação que permite fazer uma descrição objectiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto das comunicações, tendo por objectivo a sua interpretação.» (p.251). Stone (1964), citado por (Ghiglione & Matalon, 2001), menciona que: «Por análise de conteúdo referem -se todos os procedimentos utilizados para especificar referentes, atitudes ou temas contidos numa mensagem ou num documento, determinando a sua frequência relativa» (p.177). Na perspectiva de Holtzi (1986), citado por Sousa (2005), a análise de conteúdo é «um método de investigação especificamente desenvolvido para investigar uma série de problemas em que o conteúdo da comunicação serve como base de inferência.» (p.265). Ferreira e Machado (2008) entendem a análise de conteúdo como uma «técnica que pretende analisar, sobretudo as formas de comunicação verbal, escrita ou não escrita que se desenvolvem entre os indivíduos» (p.1) e continuam a sua linha de raciocínio afirmando que «Desde o texto literário, passando pelas entrevistas e discursos, tudo é susceptível de ser analisado por esta técnica.» (Ferreira & Machado, 2008, p.1.). Esteves

(2006) refere-se à análise de conteúdo como «a expressão genérica utilizada para designar um conjunto de técnicas possíveis para tratamento de informação previamente recolhida.» (p.107). A autora continua a linha de pensamento, afirmando que «a análise de conteúdo, ..., sem deixar de ser “uma descrição com regras”, prossegue com a realização de inferências pelo investigador ...» (Esteves, 2006, p. 108). A investigadora Laurence Bardin (2004) designa a análise de conteúdo do seguinte modo:

«um conjunto de técnicas de análise das comunicações , por procedimentos sistemáticos e objectivos da descrição do conteúdo das mensagens , indicadores (quantitativos ou não) que permitem a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção /recepção (variáveis inferidas) destas mensagens .» (p 37).

Torna-se imperioso clarificar que, independentemente das definições e das posições que os vários autores advogam, esta técnica é, actualmente, das mais utilizadas pelos investigadores relacionados com as denominadas ciências humanas e sociais. Poder-se-á utilizar uma técnica mais qualitativa, quando na investigação se relevam os temas e os sub- temas em que se divide um texto. Pelo contrário, a técnica mais do foro quantitativo é usada, quando se enquadram as unidades num conjunto de relações do âmbito estatístico, utilizando, por exemplo, a análise factorial. Interessa perceber o objectivo que esta técnica ou o conjunto de técnicas procuram atingir no tratamento da informação.

De acordo com Vala (2005), «a análise de conteúdo tem exactamente como uma das suas vantagens o facto de poder exercer-se sobre material que não foi produzido com o fim de servir a investigação empírica» (p.107) e continua a sua leitura, elencando mais uma vantagem desta técnica: «Acréscimo ainda que a análise de conteúdo é uma técnica que pode incidir sobre material não estruturado.» (Vala, 2005, p. 107).

Fox (1980), citado por Bisquerra (2000) refere que a análise de conteúdo tem três finalidades: «a) análisis concreto del contenido semántico, entendido como recuento de palabras; b) análisis del tono transmitido por un conjunto de dados; c) utilización para hacer deducciones acerca de las intenciones del emissor.» (p.113)

Na perspectiva de Chizzotti (2001), «o objectivo da análise de conteúdo é compreender criticamente o sentido das comunicações, seu conteúdo manifesto ou latente, as significações explícitas ou ocultas». (p.98)

A análise de conteúdo, na óptica de Carmo e Ferreira (1998), compreende um certo número de etapas:

«Definição dos objectivos e do quadro de referência teórico;
Constituição de um corpus;

Definição de categorias;
Definição de unidades de análise;
Quantificação (não obrigatória);
Interpretação dos resultados obtidos.» (p.255)

Para o presente estudo, este tipo de técnica de investigação foi utilizada, tanto nas entrevistas, como no tratamento de documentos oficiais não publicados (actas.)

Capítulo VI – Análise e Interpretação dos Resultados



1. Análise e interpretação do Inquérito por Questionário

1.1. Perfil Sócio – Gráfico dos inquiridos

Os aspectos referentes ao perfil sócio-gráfico dos inquiridos são apresentados nas perguntas 1, 2, 3, 4, 5 e 6, respectivamente: Sexo, Idade, Situação Profissional, Tempo de Serviço (absoluto), Tempo de serviço (na escola) e Grau Académico.

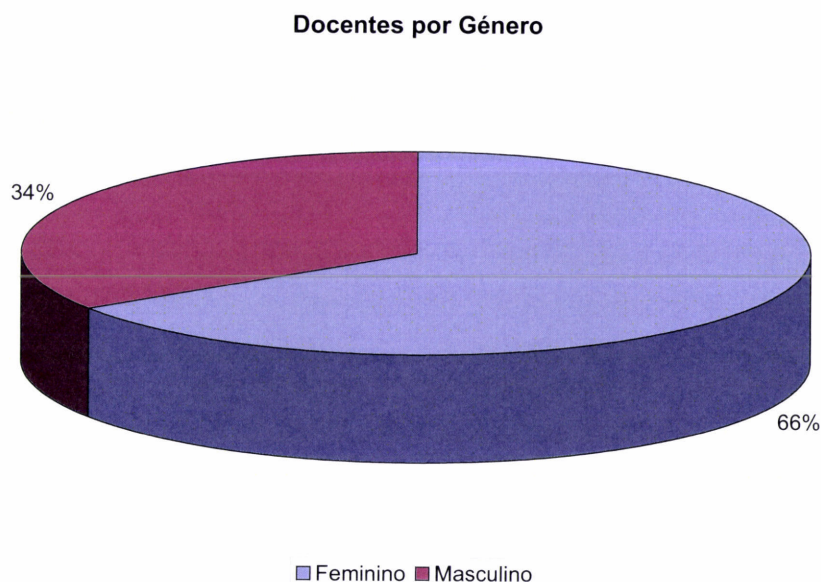


Gráfico I – Distribuição dos sujeitos quanto ao género

Quanto à distribuição dos inquiridos por Género, é de salientar que, dos 88 sujeitos inquiridos, 34 % pertencem ao sexo masculino e 66% são do sexo feminino. Pelo exposto, poder-se-á inferir que a diferença de 32% entre os dois sexos é elucidativa da feminização da profissão docente na escola em estudo. Contudo, a presidência dos dois principais órgãos (Conselho da Comunidade Educativa e Conselho Executivo) estão a cargo de elementos do sexo masculino. No que concerne aos vários Departamentos Curriculares, em três deles (Línguas, Expressões e Ciências Humanas e Sociais) a coordenação está entregue a elementos do sexo feminino. Elucidativa continua a ser a vertente feminina, também, ao nível da Coordenação dos Directores de Turma, tanto no 2º e 3º ciclo, como no secundário.

Constatam-se, a partir de toda esta situação, três aspectos fundamentais: o primeiro congrega a predominância do sexo feminino no corpo docente da escola em estudo; o segundo convoca a chefia dos cargos de administração e gestão escolar a elementos do

sexo masculino e o terceiro aponta que os lugares de gestão intermédia estão preenchidos por elementos do sexo feminino.

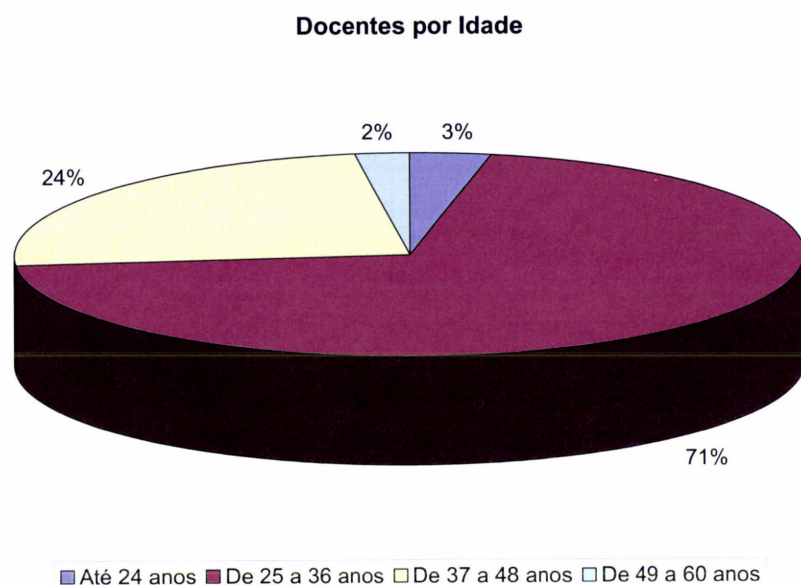


Gráfico II – Distribuição dos sujeitos quanto à idade

Quanto à variável Idade, o inquérito permitia aos docentes cinco hipótese de escolha: até 24 anos; 25-36; 37-48; 49-60, 60 e mais anos. Como se infere pela leitura do gráfico, a grande maioria, 71 % dos inquiridos, situa-se na hipótese número 2, compreendida entre os 25 e os 36 anos. Esta situação prova que a escola em estudo tem um corpo docente maioritariamente jovem. Tal característica pode convocar nomeadamente: um quadro mental renovado com horizontes adaptados a novas responsabilidades; uma dinâmica diferente, jovem, mas, responsável; um quadro matricial novo, mas com significado, e uma postura singular, mas respeitando a diferença. Dentro do mesmo âmbito, 24 % dos inquiridos situa-se na hipótese 3, compreendida entre os 37 e os 48 anos. Aprender a respeitar a experiência e os conselhos dos docentes com mais idade poderá significar sinónimo de inteligência e receptáculo do conhecimento. Quanto à hipótese 4, compreendida entre os 49 e os 60 anos, a percentagem de respondentes é residual, 3%. De igual modo, se posiciona a hipótese número 1, com 2% dos inquiridos. É de salientar que nenhum dos docentes que respondeu ao inquérito, ultrapassou a faixa dos 60 anos.

Depreende – se, na escola em investigação, uma variedade de idades, apesar de a predominância ser superior nos jovens. É uma moldura que poderá aliar em particular: a irreverência com a experiência; o novo com o menos novo e o presente com o futuro. Esta confederação permite encontrar a simbiose perfeita, na qual cada actor, independentemente da idade, tem um papel importante e decisivo no xadrez organizacional da escola em estudo. Este caleidoscópio de idades consubstancia um conjugado de sinergias, importante para as modificações necessárias e inadiáveis que se estão a operar no sistema de ensino português.

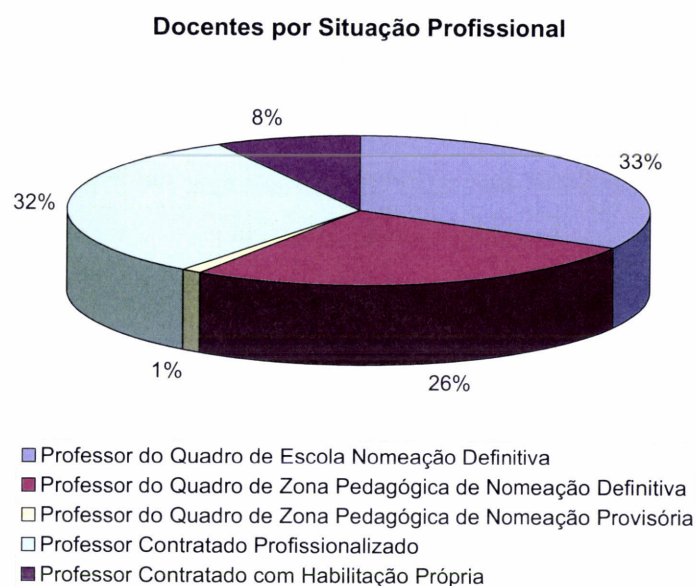


Gráfico III – Distribuição dos sujeitos quanto à situação profissional

No que concerne à Situação Profissional, a grande constatação é que dos 88 docentes inquiridos, 33% são professores do quadro de escola de nomeação definitiva. Em segundo lugar, surgem com 32% os professores contratados profissionalizados e com 26 % os docentes do quadro de zona pedagógica com nomeação definitiva. É de salientar que, verificando o gráfico III, se pode constatar que existem ainda 8% de docentes contratados com habilitação própria e 1% de docentes do quadro de zona pedagógica com nomeação provisória. Pelo acima mencionado, poder-se-á deduzir que a maioria dos docentes inquiridos, 59 %, pertencem a um quadro, quer seja de escola, quer de zona pedagógica. Este factor possibilita ao estabelecimento de ensino uma estabilidade a nível de pessoal docente, que o poderá convocar para um conjunto de projectos com

sustentabilidade no tempo e no espaço, ingredientes necessários ao sucesso de qualquer organização, incluindo a escola. Por último, importa reflectir que, de acordo com o gráfico em análise, ainda existe um conjunto de docentes que não realizaram a sua profissionalização, factor que urge solucionar e que se revela imprescindível para a melhoria da qualidade do ensino que tanto se ambiciona.

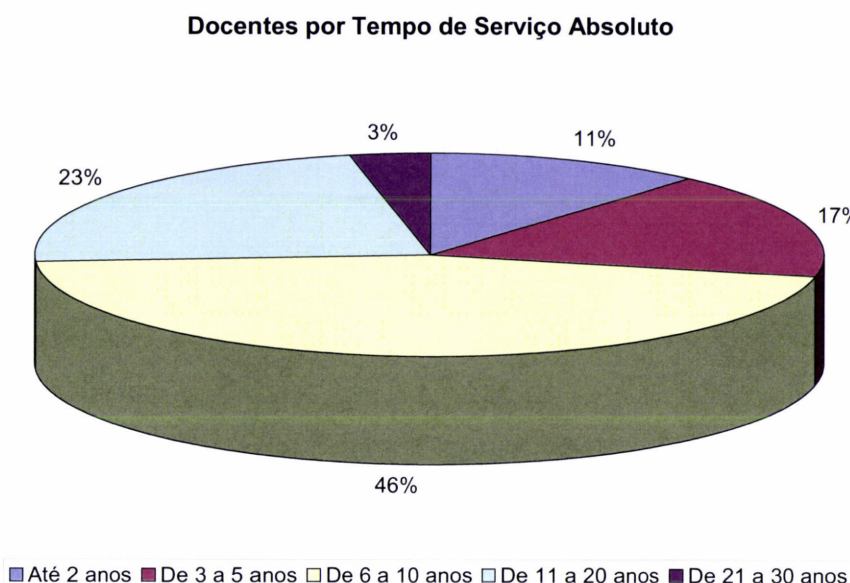


Gráfico IV – Distribuição dos sujeitos quanto ao tempo de serviço (absoluto)

No que respeita ao Tempo de Serviço (absoluto), constata-se, pelo gráfico IV que 46% dos docentes têm entre 6 a 10 anos de serviço. Em seguida, surgem os docentes que têm entre 11 a 20 anos de serviço, o que perfaz 23 %. Em terceiro lugar, aparece focalizado o grupo de docentes que tem o tempo de serviço compreendido entre os 3 e os 5 anos.

Depreende-se que, no que concerne ao tempo de serviço absoluto, a maioria dos docentes, 69%, se situa entre os 6 e os 20 anos de serviço. Do exposto, infere-se um quadro docente relativamente jovem, matizado com professores com maior tempo de serviço. Perante o exposto, os docentes situam-se nos escalões iniciais ou intermédios da carreira docente.

Importa mencionar que somente 3% dos docentes, na escola em investigação, tem mais de 21 anos de serviço. Se à questão da idade, anteriormente objecto de análise e

interpretação, se adicionar o tempo de serviço (absoluto), gráfico IV, poder-se-á assinalar: uma mescla de juventude com experiência, de saber fazer com saber estar e de novidade com conhecimento. Uma conjuntura que poderá ser favorável à escola em análise, em todo o seu edifício organizacional.

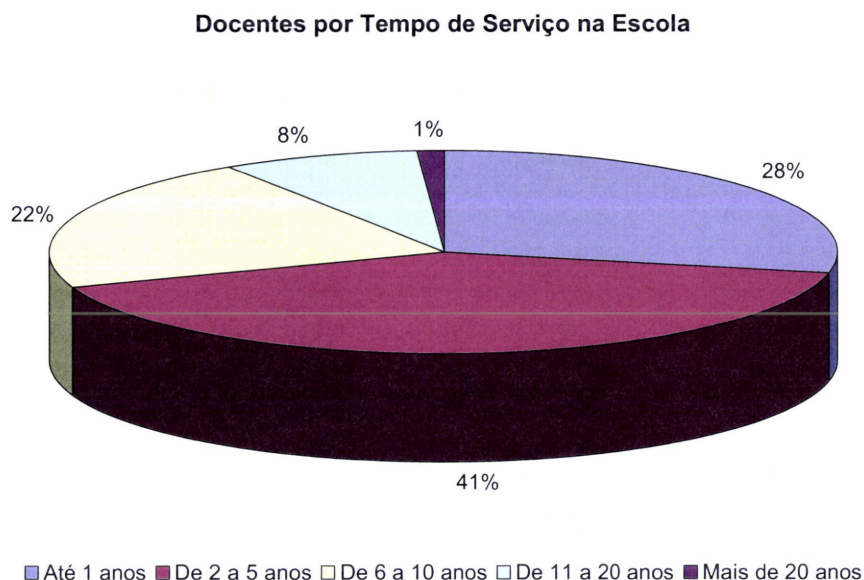


Gráfico V – Distribuição dos sujeitos quanto ao tempo de serviço (na escola)

Quanto ao Tempo de serviço na escola, 41% dos inquiridos exerce funções neste estabelecimento de ensino num horizonte temporal que não ultrapassa os cinco anos. Em segundo lugar, surgem os docentes que exercem funções somente neste ano lectivo de 2008 /2009, na escola em apreço, a que corresponde 28 %. Em terceiro lugar, aparecem os que têm entre 6 a 10 anos de serviço na escola, o que corresponde a 22%. Este cenário configura um quadro de permanência no estabelecimento de ensino relativamente curto ou insuficiente. Tal situação poderá significar um conhecimento diminuto dos meandros da organização escolar, o qual, eventualmente, se reflectirá em toda a dinâmica que percorre os corredores da instituição.

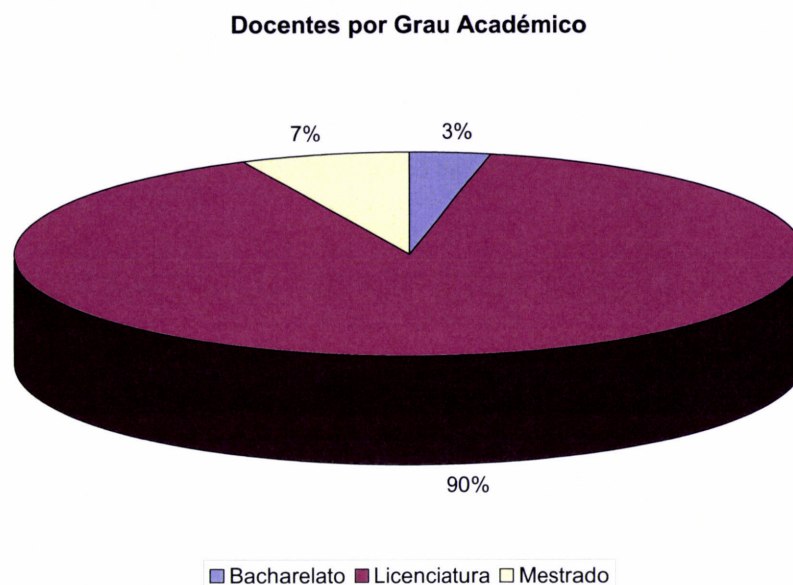


Gráfico VI – Distribuição dos sujeitos quanto ao grau académico

No que concerne ao Grau Académico, os docentes tinham quatro hipóteses de escolha, as três apresentadas no gráfico VI e o grau de Doutor, que não surge apontado por nenhum dos respondentes. Em primeiro lugar, surgem, com 90 % os docentes com o grau académico de Licenciatura. Em segundo lugar, aparecem, com 7 %, os que possuem o grau de Mestre. Por último, com 3%, os detentores de bacharelato. Importa referir que a escola em estudo se situa na Costa Norte da Madeira, zona desfavorecida nas suas múltiplas vertentes. Uma das consequências desse isolamento, em tempos não muito remotos, era a fraca habilitação dos docentes que, nesta escola, exerciam a sua actividade. Situação contrastante com a actual, pois não existe nenhum professor sem habilitação própria para a docência.

Em suma, a situação descrita, nas seis variáveis, Sexo, Idade, Situação Profissional, Tempo de Serviço (absoluto), Tempo de serviço (na escola) e Grau Académico, inseridas nos aspectos individuais dos docentes, caracterizam, na escola em estudo, um cenário cujos actores pertencem, maioritariamente, ao sexo feminino, sendo, predominantemente, jovens, com uma certa estabilidade profissional (na Região Autónoma da Madeira os contratos com os docentes são renovados anualmente), com um curto tempo de serviço na escola e com variados graus académicos. Esta ênfase no domínio da natureza individual

dos docentes torna-se importante para se apreenderem os inumeráveis meandros organizacionais que trespasam a escola em estudo

1. 2. Perfil das Actividades que os inquiridos desempenham na Escola – Contexto Organizacional

O perfil de actividades desempenhadas pelos inquiridos encontra-se nas perguntas que se estendem da 7 à 15. Estas correspondem, respectivamente, ao Grupo de Recrutamento, ao Nível de ensino, ao número de Níveis, ao Número de alunos a quem leccionam os docentes, ao (s) Cargo (s) que desempenha (m), ao Horário, ao Trabalho em equipa e ao Não Trabalho em equipa.

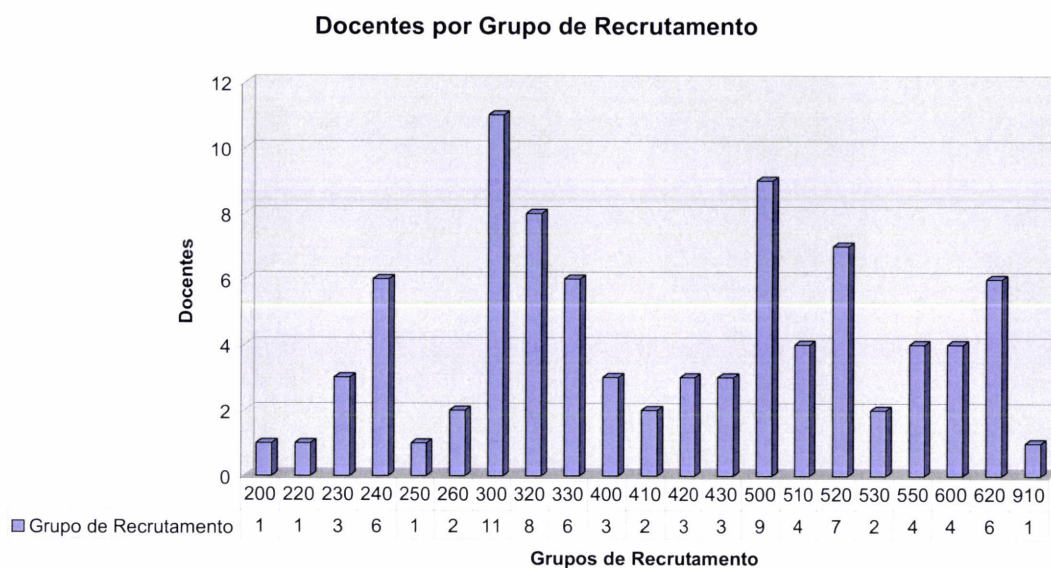


Gráfico VII – Distribuição dos sujeitos quanto ao grupo de recrutamento

O Decreto – lei nº 27 /2006 de 10 de Fevereiro, criou e definiu os grupos de recrutamento para efeitos de selecção e recrutamento do pessoal docente. Para o presente estudo e tendo em conta a escola em análise (Básica e Secundária, do 5º ao 12º ano de escolaridade), é de salientar, verificando o gráfico número VII, que os docentes inquiridos pertencem a uma enorme variedade de grupos que correspondem a diferentes disciplinas. Ao todo, os respondentes pertencem a vinte e um grupos de docência, o que traduz um universo bastante significativo, que abrangeu seis dos oito grupos de recrutamento do 2º

ciclo do ensino básico e quinze dos vinte e um grupos do 3º ciclo do ensino básico e do ensino secundário (é de salientar que a escola em estudo não tem, Latim e Grego, Espanhol, Electrotecnia, Ciências Agro-Pecuárias e Música). Isto significa que praticamente todos os códigos de recrutamento existentes na escola estão representados no inquérito.

Depreende-se que os docentes pertencentes ao grupo de recrutamento 300 - Português do 3º ciclo e secundário - foram os que responderam em maior número -11- ao inquérito. Segue-se em segundo lugar, os representantes da Matemática do 3º ciclo e Secundário – pertencentes ao grupo de recrutamento 500, com 9 elementos a responderem ao inquérito. Em terceiro lugar, o grupo de recrutamento de Francês - 320 - do 3º ciclo e secundário, com 8 elementos. Em quarto lugar, aparece o grupo de professores pertencentes ao grupo de recrutamento de Biologia e Geologia -520- com 7 respondentes. Importa referir, por último, que, em quinto lugar surgem docentes de dois grupos de recrutamento, Educação Visual e Tecnológica do 2º ciclo – grupo 240 e Educação Física do 3º ciclo e secundário -grupo 620-. Torna-se imperioso explicitar as razões da situação acima descrita.

No código de recrutamento 300 constam 11 docentes. É sublinhar que 4 professores foram encaminhados para a leccionação da disciplina no 2º ciclo. Acresce que na área curricular não disciplinar de Estudo Acompanhado, no 2º e 3º ciclos do ensino básico, com uma carga horária semanal de 90 minutos, trabalha um par pedagógico, em que um dos seus elementos é, obrigatoriamente, da Língua Portuguesa.

O código de recrutamento 500 apresenta 9 docentes, dos quais 1 elemento se encontra a leccionar o 5º ano de escolaridade. É de frisar que, à semelhança do grupo disciplinar de Português, também no grupo de Matemática, é distribuída, obrigatoriamente, a área de Estudo Acompanhado. Assim, a área citada é constituída por dois elementos, sendo um de Português e outro de Matemática.

No código de recrutamento 320, o número de docentes que o constitui é de 8. Neste grupo incidem, pelo perfil dos docentes a maioria dos Coordenadores dos Cursos de Educação e Formação, sendo-lhes atribuídas a estes 6 horas de redução da componente lectiva. A escola em estudo optou por oferecer, de forma a complementar o currículo dos Cursos do Ensino Profissional, nomeadamente o Curso Técnico – Profissional de Produção Agrícola – variante Produção Vegetal –; o Curso Técnico – Profissional de Viticultura e Enologia e o Curso Profissional de Animador Sociocultural, 90 minutos da Língua Francesa.

Em suma, o recrutamento do número de elementos dos grupos de disciplinares acima mencionados é decorrente da oferta educativa da escola em análise. Esta unidade escolar, devido ao contexto em que se insere, optou, na sua política educativa por diversificar ao máximo o número de cursos, de forma a propiciar que todos se revejam naqueles que a mesma oferece.

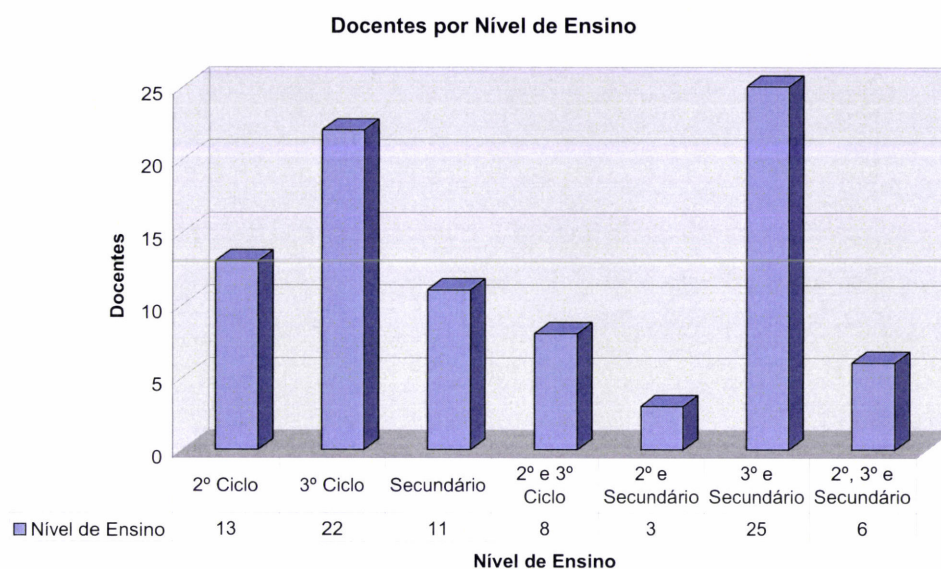


Gráfico VIII – Distribuição dos sujeitos quanto ao nível de ensino

No que se refere à distribuição dos sujeitos quanto ao Nível de Ensino, a predominância recai no 3º ciclo e Secundário, com 25 docentes, sendo que estes leccionam em simultâneo disciplinas do 3º ciclo do ensino básico e do ensino secundário. Segue-se o 3º ciclo do ensino básico, com 22 docentes. Em terceiro lugar, surge o 2º ciclo, representado por 13 docentes. Torna-se pertinente clarificar o número de docentes por nível de ensino. Assim, no 3º ciclo e secundário, a presença de 25 docentes é justificável pela oferta educativa existente nestes níveis de ensino, na escola em investigação. A diversificação dos cursos recai sobretudo nestes dois níveis de ensino – 3º ciclo do ensino básico e ensino secundário –.

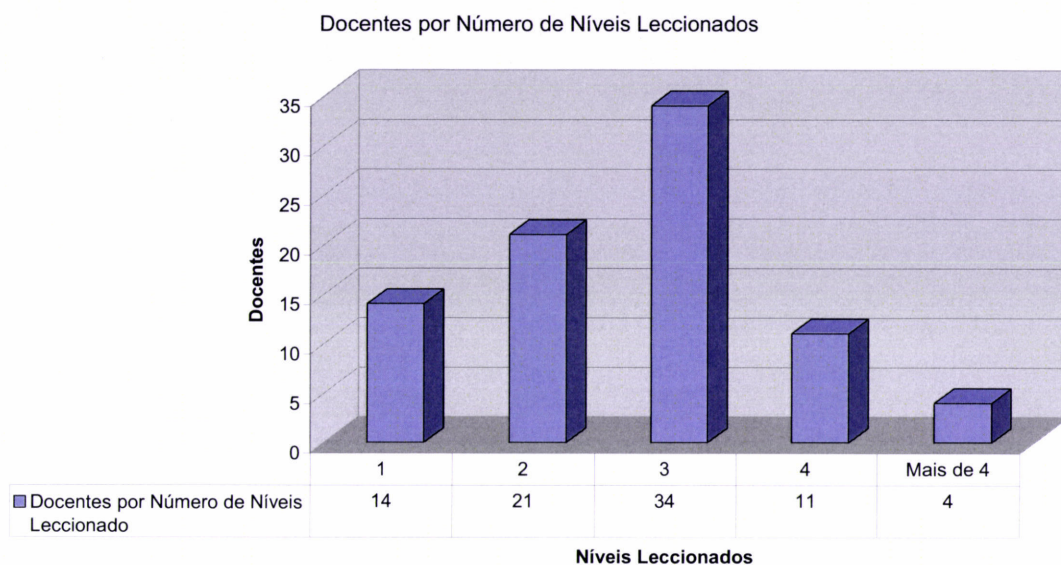


Gráfico IX – Distribuição dos sujeitos quanto ao número de níveis que leccionam

No que concerne ao Número de Níveis que cada docente lecciona, os mesmos tinham cinco hipóteses de escolha. Em 88 inquiridos, 34 apresentam 3 níveis de ensino a seu cargo, 21 apontam 2 níveis de ensino e 14 expressam 1 nível de ensino. Todavia, 11 professores indicam 4 níveis e 4 mais de 4. Esta situação poder-se-á justificar, por um lado, pelo facto de os docentes das Línguas Estrangeiras, para completarem o seu horário de 22 horas semanais, terem de ter a seu cargo mais de três níveis de ensino ou, por outro, devido aos professores da área de Geografia e História, cuja carga horária das disciplinas acarreta um número maior de níveis ao encargo do docente. Da análise do gráfico interessa reter que a maioria dos docentes -69-têm 3 ou menos níveis de ensino à sua responsabilidade. Este quadro possibilitará inferir uma situação propiciadora de um bom desempenho pessoal e profissional dos professores da escola em análise.

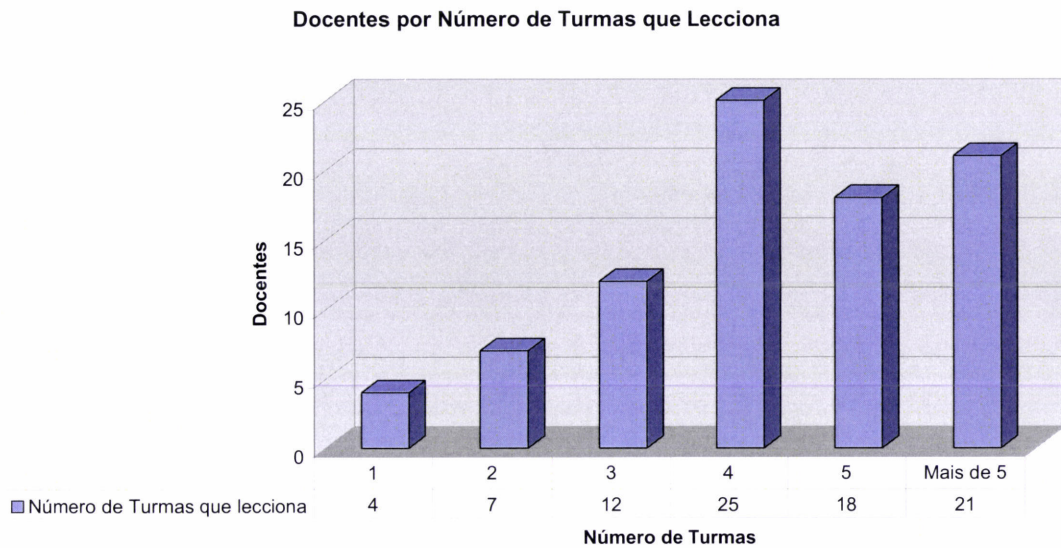


Gráfico X – Distribuição dos sujeitos quanto ao número de turmas

No que se refere ao Número de Turmas atribuídas a cada docente, 25 dos inquiridos têm a seu cargo 4 turmas. Seguem-se os docentes que leccionam a mais de 5 turmas o que totaliza 21 respondentes. Em terceiro lugar, aparecem no gráfico os que leccionam a 5 turmas o que perfaz 18 inquiridos. É salientar, verificando o plasmado no gráfico X, que 4 docentes apenas têm a seu cargo 1 turma e 7 professores dividem a sua actividade profissional na escola em análise por 2 turmas. Consta-se que a maioria dos docentes - 63- têm a seu cargo 4 ou mais turmas. Depreende-se que 11 dos 88 docentes, em exercício na escola em apreço, não possuem mais de duas turmas. Tal situação advém do facto de acumularem diversos cargos, como o de Coordenador de Departamento Curricular, com uma dispensa lectiva de 4 ou 5 horas, conforme o número de delegados de disciplina que tem o departamento; o de Delegado de Disciplina, que reduz no seu serviço lectivo 3 ou 4 horas consoante o número de elementos; o de Coordenador dos Directores de Turma, com uma redução de 4 horas ou outros. Deste modo, os outros docentes leccionam a 4 ou mais turmas, devido ao facto de, no seu horário, só existir praticamente componente lectiva. A disparidade de turmas, que oscila entre 1 e mais de 5 poder-se-á justificar pelo facto de os cargos de gestão intermédia de cariz pedagógico recaírem sobre elementos que se mantêm, nesta unidade escolar em estudo, há mais de 5 anos e, assim, acompanham a

operacionalização do Projecto Educativo de Escola e outros documentos de cariz pedagógico.

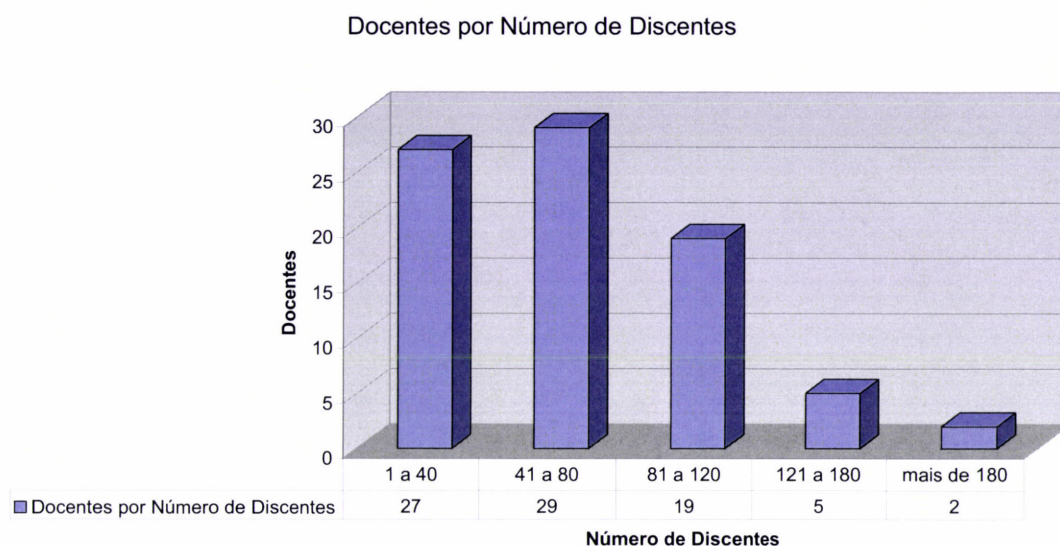


Gráfico XI – Distribuição dos sujeitos quanto ao número de alunos

No que concerne ao Número de alunos que cada docente tem na totalidade, é de salientar que 29 docentes têm entre 41 a 80 alunos. Segue-se um número de docentes aproximado do anterior em que, 27 tem entre 1 a 40 alunos. Este cenário poderá explicar-se por um conjunto de razões, de entre as quais se destacam: o agrupamento interno de alunos não deve exceder os 22 elementos; as turmas de Percursos Curriculares Alternativos não podem ultrapassar doze discentes; os Cursos de Educação e Formação e o Ensino Profissional têm um máximo de 15 alunos por turma. Assim, justifica-se que 29 docentes tenham entre 41 a 80 alunos. É de salientar que 2 docentes ultrapassam os 180 alunos, situação explicável na disciplina de Educação Moral Religiosa Católica, dado que o docente em exercício comporta todas as turmas do estabelecimento de ensino.

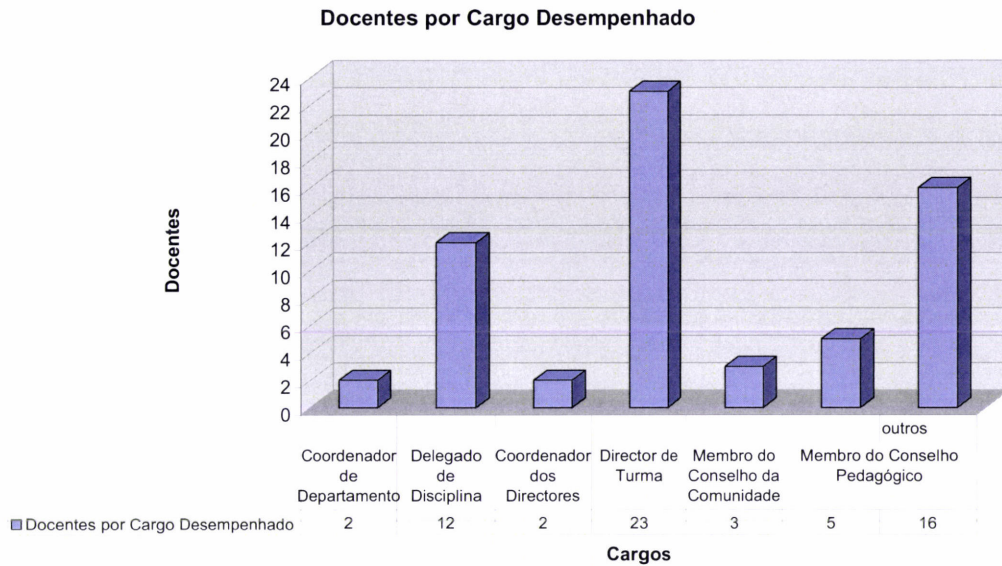


Gráfico XII – Distribuição dos sujeitos quanto ao número de cargos desempenhados

O gráfico número XI permite observar o número de cargos desempenhado por cada um dos docentes que respondeu ao inquérito. Na pergunta 12 do inquérito, cada indivíduo podia assinalar mais do que uma resposta, o que significa que os dados do gráfico se referem ao número de respostas produzidas. Num total de 63 respostas, a predominância vai claramente para o cargo de Director de Turma com uma soma de 23 respostas. A seguir a este, surge Outros, que se refere a cargos que não estavam sinalizados nas respostas. Neste campo, poder-se-ão elencar diversos, como: Coordenador do Ensino Profissional; Coordenador do Desporto Escolar; Coordenador da Área de Projecto; Coordenador do Ensino Recorrente Nocturno; Coordenador dos Cursos de Educação e Formação; Director de Instalações; Coordenador do Projecto Eco- escolas; Coordenador do Baú de Leitura; Coordenador do Projecto “ Rede de Bufetes Saudáveis”; “ Coordenador do Projecto “ Prevenção Rodoviária “; Coordenador do Projecto “ Turma M “; Coordenador do Projecto “ Igual “; Coordenador da Tecnologias de Informação e Comunicação; Orientador de Núcleo do Desporto Escolar; Coordenador da Comissão de Formação Permanente de Professores, entre outros, totalizando 16 respostas. Em terceiro lugar, aparece o cargo de Delegado de Disciplina, com 12 respostas. É de sublinhar, a partir dos dados disponíveis, que as sete opções de escolha foram preenchidas. Tal

situação possibilita inferir da percepção dos actores, com responsabilidades institucionais de topo e intermédias, sobre os diferentes domínios inquiridos. Este quadro referencial enriquece a investigação e serve como matriz identificadora da realidade da escola em estudo.

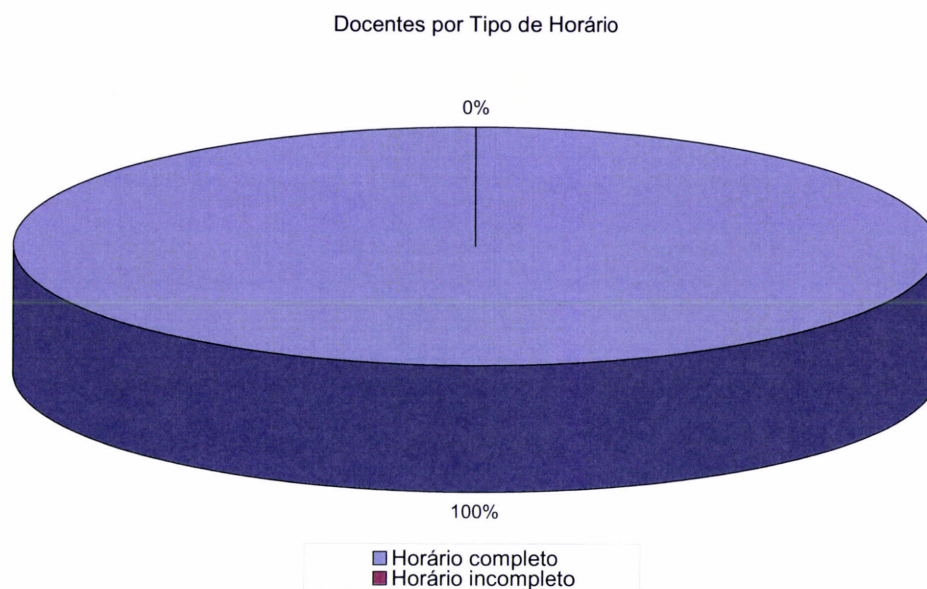


Gráfico XIII – Distribuição dos sujeitos quanto ao horário

O gráfico número XIII reflecte a distribuição de serviço semanal pelos docentes. Da sua observação, constata-se que todos os docentes respondentes ao inquérito tinham horário completo. Existe uma preocupação clara e com contornos explícitos dos responsáveis educacionais da Região Autónoma da Madeira de não existirem horários incompletos nas escolas. Foi criado por normativo um acréscimo de 15% ao Crédito Global de Horas atribuído a cada unidade escolar, para a apresentação de Projectos de Enriquecimento Curricular, denominado Crédito para Equipas Multidisciplinares. Em casos especiais, e por Despacho do Director Regional de Educação, desde que devidamente fundamentado, poderá ser autorizado um reforço do referido crédito. O crédito da Equipa Multidisciplinar da escola em estudo contempla o Projecto TurmaM, referente ao 6º ano de escolaridade, tendo sido solicitado um reforço de 30 horas para dar início ao mesmo Projecto no 5º ano, o qual foi autorizado. Todavia, existem outros Projectos que não contabilizam nem no crédito global de horas nem no da Equipa Multidisciplinar, como: Núcleos de Desporto Escolar; Projecto “Rede de Bufetes

Saudáveis”; Projecto da “Prevenção Rodoviária”; Projecto das “Modalidades Artísticas” e o Projecto “Atlante”. Assim, estas horas permitem que os semanários dos docentes sejam completos.

Docentes por Realização de Trabalho em Equipa

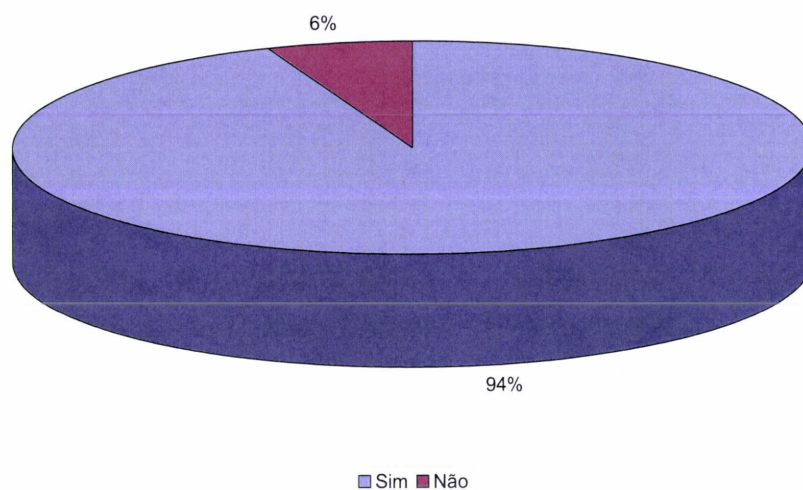


Gráfico XIV – Trabalho em equipa

Quanto ao gráfico XIV, respeitante ao Trabalho em Equipa, 94% dos 88 docentes inquiridos responderam que têm o hábito de trabalhar em equipa, enquanto 6% dos docentes indicam que não. Os motivos e as razões para estas atitudes dos docentes serão explicados nos gráficos seguintes.

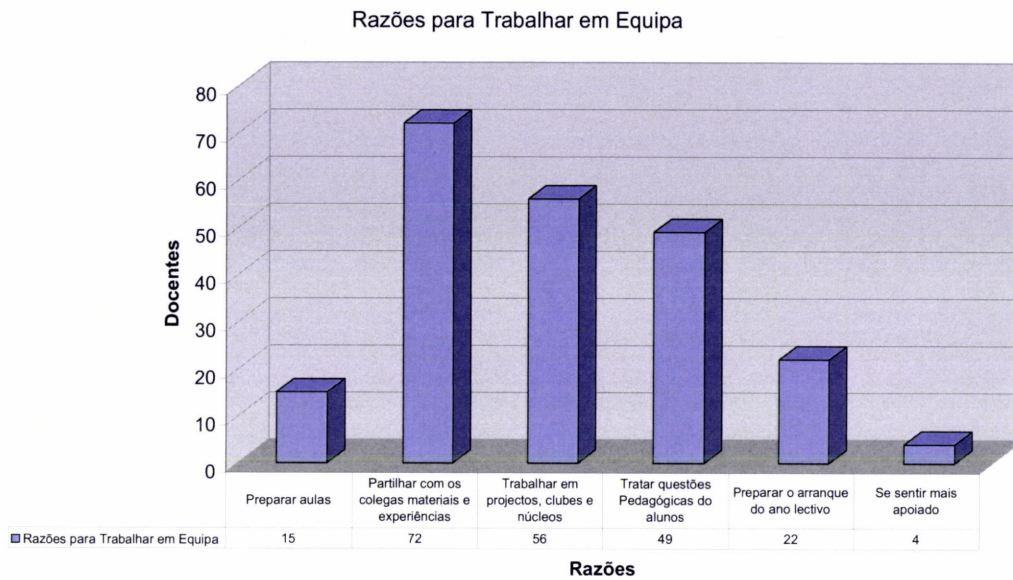


Gráfico XV – Motivos para trabalhar em equipa

Os docentes, ao serem questionados sobre o trabalho em equipa, podiam assinalar mais do que uma resposta. Infere-se que os dados se referem ao número de respostas produzidas. Num total de 218 respostas, três motivos se destacam para os docentes preferirem trabalhar em equipa: o primeiro, com 72 respostas, aponta para o partilhar com os colegas materiais e experiências pedagógicas; o segundo alude à situação de trabalhar em projectos, clubes e núcleos, com 56 respostas; e o terceiro motivo refere-se ao tratamento das questões pedagógicas com os alunos, com um total de 49 respostas. Ao analisar o gráfico XV, é de sublinhar o facto de somente, 15 respostas referirem a preparação das aulas como motivo para trabalhar em equipa. Este facto pode ser demonstrativo de um certo receio de alguns docentes da escola em análise planearem as aulas em conjunto. A situação dos docentes de se sentirem mais apoiados como motivo para trabalhar em equipa, foi a que menos resposta obteve, somente 4. Deste panorama, poder-se-á inferir que os discentes não se revêem no trabalho em equipa de forma a colmatar a situação acima descrita. Este último cenário produz, inevitavelmente, um certo isolamento dos docentes. É uma postura contrária a uma cultura de participação, onde a colegialidade docente e a interacção profissional poderão ser sinónimos de um saudável relacionamento dentro da instituição.

Razões para Não Trabalhar em Equipa

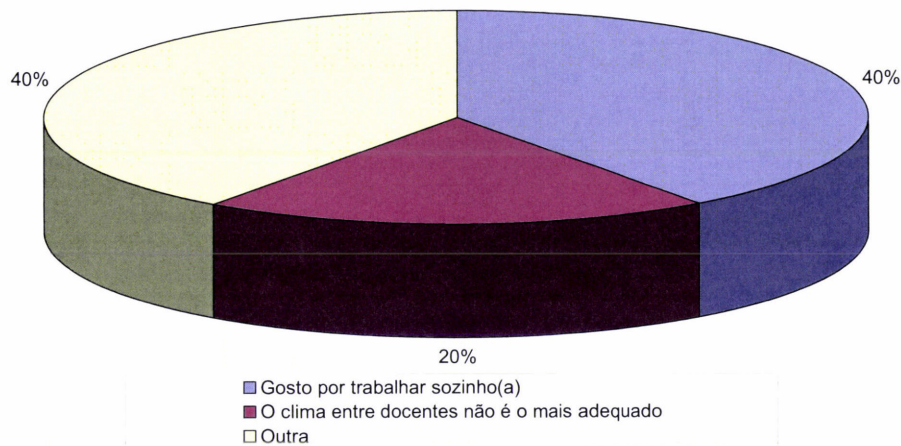


Gráfico XVI – Motivos para não trabalhar em equipa

No que se refere aos motivos para não trabalhar em equipa, constata-se, pelo gráfico XVI, que a razão fundamental que leva 40 % dos 88 inquiridos a não trabalhar em equipa, se prende com a situação de gostarem mais de trabalhar sozinhos. Importa referir que 20% dos inquiridos elencam o clima entre docentes como razão para não trabalharem em equipa. Assim, os motivos para não o fazerem poderão estar relacionados, por um lado, com a opção deliberada dos docentes para trabalharem separadamente dos colegas e, por outro, com o facto de as relações entre os mesmos não serem as mais produtivas.

A escola em análise é uma organização como todas as outras. Deste modo, para que funcione, será necessário o emergir de respostas ágeis e eficientes às solicitações que a mesma recebe. Dentro deste enquadramento, o papel desempenhado pelos docentes no contexto organizacional do estabelecimento de ensino é fundamental, pois, esse contexto é um elemento substancial que trespassa toda a acção educativa.

A análise relativa à vertente organizacional permitiu evidenciar aspectos caracterizadores da escola em estudo. Desta feita, os docentes pertencem a inúmeros grupos disciplinares, sendo predominantes os de Português, Matemática, Francês e Biologia /Geologia. O nível de ensino com maior taxa de respostas incide no 3ºciclo do Ensino Básico e no Ensino Secundário. Trinta e quatro docentes leccionam três níveis de ensino. O inquérito apresenta 25 docentes como titulares de 4 turmas, sendo que 21 têm

responsabilidade perante mais de 5 grupos de alunos. Os docentes da escola em estudo – 21 – têm em seu ofício 41 a 80 alunos. O cargo mais sublinhado pelos inquiridos foi o de Director de Turma. Os docentes respondentes não apresentam em qualquer dos casos horário incompleto. Desta situação deriva quer um bem estar para o docente, quer um clima favorável de trabalho para a instituição em estudo. O trabalho em equipa é apontado como a mola impulsionadora para a partilha de materiais, de experiências pedagógicas, de angústias e de ansiedades derivadas do quotidiano escolar de cada docente. Ao ser questionada a razão pela qual não trabalham em equipa os docentes, a maioria apontou como causa para esse facto a sua preferência em agir sozinho. Esta situação poderá ter como interpretação a tendência destes respondentes ao isolamento dos seus pares. A postura de obstar em trabalhar com o outro não poderá ser descurada, numa época em que as instituições necessitam de todos os seus actores unidos em torno de causas comuns de forma a responder, atempadamente, aos desafios e solicitações a que, todos os dias, estas instituições estão sujeitas.

Os sujeitos são, indubitavelmente, o recurso mais valioso e imperativo que qualquer organização possui. Assim, e perante o apurado no inquérito, a escola em estudo oferece todas as condições de trabalho aos docentes que responderam ao inquérito. Os requisitos diários de exigência e rigor da profissionalidade docente, para a escola em estudo, tem, inevitavelmente, uma resposta positiva e proactiva por parte dos docentes, pois, as circunstâncias em que desempenham o seu papel docente é convidativo para que tal aconteça.

De seguida, serão apresentadas as percepções dos docentes da escola em estudo sobre as relações do Projecto Educativo com cinco domínios referenciais para a organização escolar respectivamente: Resultados; Prestação do Serviço Educativo; Organização e Gestão Escolar; Liderança e Capacidade de Auto-Regulação e Melhoria da Escola.

1.3. Os Professores e o Projecto Educativo

1.3.1. O Projecto Educativo e a orientação aos resultados

O Projecto Educativo de Escola, como elemento agregador das vontades e potenciador das sinergias existentes dentro do estabelecimento de ensino, convoca uma série de valências, as quais, pela sua amplitude, permitem uma radiografia tanto quanto possível e aproximada da realidade da escola. Este documento deve patentear todos os âmbitos da instituição escolar e tem de se manter atento à evolução do estabelecimento de ensino, nas suas diferentes áreas. Uma das áreas chave é a dos Resultados, que, pela sua abrangência, importância e significado, merece uma atenção especial. Poder-se-á complementar o raciocínio, aferindo a estatística dos mesmos. Assim, a taxa de cumprimento da escolaridade, as relações entre as classificações dos discentes e a acção da escola são vectores a ter em observação. A orientação aos Resultados, enquanto sucesso académico dos discentes, de valorização dos saberes e das aprendizagens escolares dos alunos, deve constituir um parâmetro observatório, no intuito de apreender este fenómeno no seio da organização escolar. De acordo com Alaiz, Góis e Gonçalves (2003), «os resultados dos alunos são uma medida do desempenho da escola.» (p.73)

Na perspectiva de Climaco (2006) «Os resultados académicos dos alunos têm sido desde sempre considerados as medidas de qualidade das escolas, dos *curricula* e dos próprios professores.» (p.195) (o itálico é da responsabilidade da autora)

Scheerens (2004) aponta uma estratégia orientada para os resultados, culminando na:

«...existência, ou não, na escola de normas de resultados; capacidade da escola de seguir a carreira dos alunos após terminarem a sua escolaridade; obrigação ou não, atribuída à escola, de dar conta dos resultados e níveis escolares a instâncias locais». (p. 100)

Infere-se, pelo exposto que os Resultados são um dos indicadores mais importantes para capturar a melhoria e a eficácia da organização escolar. Desta forma é necessário tentar, através deles, fazer os ajustamentos necessários à implementação de uma escola com qualidade. Para Dias (2005) «...para a escola ser considerada de qualidade torna-se necessário que assuma a consciência do seu papel como agente de mudança, preocupando-se não só com os resultados académicos ...» (p.23) e, mais adiante completa o seu raciocínio: «mas ...com os processos conducentes a desenvolver nos alunos

competências que os prepararem para os desafios que vão enfrentar» (Dias, 2005, p. 24). Assim, o Projecto Educativo da Escola em estudo, não se poderia desligar deste importante indicador denominado Resultados. Nesta perspectiva, a observação intenta, por um lado, orientar o enfoque para a melhoria dos resultados escolares, conectando-se com soluções, as quais contribuem para a diminuição do insucesso escolar. Manter um olhar atento às aprendizagens escolares dos alunos e às suas expectativas é outro dos vértices a não perder na observação dos Resultados. A tríade apresentada constitui os elementos que os sujeitos respondentes tiveram de assinalar nas suas respostas no inquérito por questionário que lhes foi apresentado. Os dados reflectem-se na tabela abaixo indicada.

Escala	Resultados		
	a) O projecto educativo da escola está orientado para a melhoria dos resultados escolares .	b) O projecto educativo da escola aponta soluções para a diminuição do insucesso escolar	c) O projecto educativo da escola atribui importância às aprendizagens escolares dos alunos e às suas expectativas
1	1	1	0
2	1	0	0
3	0	2	4
4	1	3	3
5	6	4	1
6	6	4	20
7	21	22	28
8	24	25	28
9	28	27	4
Média	7,5	7,5	6,9
Média Final	7,3		

Quadro I – O Projecto Educativo e a Orientação aos Resultados

Na pergunta 16 do inquérito, os sujeitos tinham de responder a três questões, que estão esbatidas no quadro I. Solicitava-se a colocação de um círculo em cada pergunta, numa escala cujo corredor de respostas se situava entre 1 a 9. Na questão a), intitulada “ O projecto educativo da escola está orientado para a melhoria dos resultados escolares”, responderem a totalidade dos sujeitos participantes no estudo. É de salientar que a maior parte dos inquiridos, 73, centrou a sua opinião nos três últimos pontos da escala. Porém, somente 2 docentes concentraram o seu parecer nos dois primeiros pontos da escala.

Assim, com uma média de 7,5, poder-se-á inferir que existiu uma Concordância Plena dos docentes em relação a este item.

No que concerne à questão b), “ o projecto educativo da escola aponta soluções para a diminuição do insucesso escolar “, houve 88 respostas, situadas, essencialmente, nos três últimos itens da escala, totalizando 74 sujeitos, que, deste modo, manifestaram a sua opinião. É de referir, que no extremo oposto da escala, concretamente nos números 1 e 3, apenas 3 docentes sinalizaram esses itens. Constatou-se uma semelhança em relação à questão anterior, com uma média de 7,5 o que significa uma Concordância Plena dos sujeitos. Estes encaram o Projecto Educativo da sua escola como um dos documentos que verte soluções para a diminuição do insucesso escolar.

No que se refere à questão c), “ O projecto educativo da escola atribui importância às aprendizagens escolares dos alunos e às suas expectativas “, a concentração de respostas situa-se, basicamente, no ponto 7 e 8 da escala, com 56 indivíduos a apontarem-nos. O ponto 9 surge diferencialmente das questões anteriores, pois, verifica-se uma fraca adesão dos inquiridos, ocorrendo, apenas, 4 respostas. No que concerne aos pontos iniciais das escalas, 1 e 2, não houve nenhum docente a preenchê-los. Assim, com uma média de 6,9, à qual corresponde uma Concordância Relativa, os professores emitiram a sua opinião sobre o papel que o Projecto Educativo da Escola em estudo atribui às aprendizagens escolares, bem como às expectativas dos alunos relativamente a estes saberes.

Na questão número 16 do inquérito, relativa à ligação entre o Projecto Educativo da Escola e os Resultados o valor médio converge nos 7.3. Tal situação significa uma Concordância Relativa dos sujeitos quanto ao contributo que o projecto Educativo desempenha no domínio chave dos resultados.

Inferiu-se, da análise do quadro I, que os participantes no inquérito atribuíram ao Projecto Educativo da sua escola um arsenal de responsabilidades. Estas advêm do documento em análise, por um lado, apontar soluções para a diminuição do insucesso escolar e, por outro se encontrar orientado para a melhoria dos resultados escolares, como também se apresentar próximo das aprendizagens escolares dos discentes. Este cenário compagina uma atenção prioritária que os actores atribuem ao documento, reconhecendo – lhe capacidade e espírito de resolver os problemas existentes na escola em apreço. O Projecto Educativo, neste domínio dos Resultados, forma, obrigatoriamente, um cordão umbilical entre toda a comunidade educativa, preparando-a para um presente de múltiplas racionalidades, mas também para um futuro, onde a capacidade de criar e inovar seja uma

realidade. Neste sentido, Costa (2003), referindo-se ao documento adianta que «se trata de um mecanismo de indicação projectiva para a acção educativa» (p.179). O papel do Projecto Educativo como elemento estruturante solucionador dos problemas da escola é revelado por Guerra (2002a) ao afirmar que ele «constitui um compromisso de melhoria e de transformação da prática» (p. 117). Por seu turno, Alvarez (2004) assegura, apoiando-se em Isabelle Delfau (1990) «que as escolas que estavam alcançando o maior sucesso «... o faziam com base no pressuposto que era preciso incluir no projecto educativo indicadores de eficiência negociados ..» (p. 21).

A Prestação do Serviço Educativo é, sem dúvida, outro dos indicadores chave revelador das dinâmicas organizacionais das escolas, em geral, e da do estudo em particular.

1.3.2. O Projecto Educativo e a orientação à prestação do serviço educativo

Ao Projecto Educativo de Escola, no contexto do sistema educativo português, é-lhe conferida uma área de destaque. Este espaço que ocupa na arquitectura organizacional faz dele um ponto de referência e de hierarquização em relação aos demais projectos existentes na escolas. Este papel de notoriedade é-lhe atribuído quer pela abrangência, quer pela amplitude que possui relativamente a outros documentos. É através do Projecto Educativo que a organização escolar e seus actores traçam elos de ligação com outros documentos e projectos que habitam na instituição. Esta visão permite erguer pontes entre o que esta espera realizar e o que, efectivamente, será realizado. Na perspectiva de Alvarez (2004), «O projecto educativo funciona como um documento de referência, com base no qual irão concretizar-se e se desenvolver todos os documentos subsequentes que sistematizam a vida escolar de uma instituição autónoma.» (p.18). De acordo com Vidal, et al. (1992), «El proyecto ha de ser realista, respondiendo a lo acordado ... que refleje de manera clara lo que queremos hacer ...a lo que lo podemos hacer.» (p. 222). Para Mendonça (2002), «...é a negociação constante entre as nossas aspirações, que, por vezes, muito grandes, e a zona da realidade do projecto que o mantêm vivo e dinâmico.» (p. 37).

O Projecto Educativo de Escola constrói pontes, evoca caminhos, os quais, trespassam a simples vontade dos actores, para contagiar todos os órgãos existentes na instituição escolar. Esta confluência entre actor e instituição permite desenvolver uma verdadeira articulação entre todas as valências presentes na escola. De acordo com Leite, et al. (2001), «O PEE representando uma ruptura com a normalização, pode constituir

...uma referência e um dispositivo da escola ...para a clarificação das intencionalidades educativas e para a articulação das participações dos diversos protagonistas.» (p.12).

O domínio da Prestação de Serviço Educativo integra percursos, os quais se estendem, designadamente, desde o curricular até ao interesse da comunidade, passando pela articulação e sequencialidade, pela diferenciação e apoios, pelas oportunidades de aprendizagem e pela justiça e igualdade. O Projecto Educativo, enquanto interpretado à luz do domínio citado, apresenta-se como um elemento mediador entre os diferentes Departamentos Curriculares e entre estes e os grupos disciplinares presentes na escola em observação. Este documento não é de todo indiferente à realidade do Concelho onde a unidade escolar se encontra inserida. Assim, ao analisar-se o Projecto, tendo em conta o âmbito da Prestação do Serviço Educativo, este deve consignar um papel de adaptabilidade e flexibilidade, de forma a adequar a oferta educativa às necessidades do meio em que vive. Acrescenta-se a estes factores o papel de vértice das necessidades e interesses da comunidade em relação à escola. Os vectores acima descritos constituem os elementos que os sujeitos respondentes tiveram de assinalar nas suas respostas, no inquérito por questionário que lhes foi apresentado. Os dados reflectem-se na tabela abaixo indicada.

Escala	Prestação de Serviço Educativo			
	a) O projecto educativo da escola reforça a articulação entre os vários departamentos na escola	b) O projecto educativo da escola contribui para a ligação entre os departamentos e os grupos disciplinares	c) O projecto educativo da escola contempla a oferta educativa da escola tendo em conta as dimensões culturais e sociais do concelho	d) O projecto educativo da escola responde aos anseios e interesses da comunidade
1	1	1	3	1
2	1	2	0	0
3	1	2	0	2
4	3	2	4	3
5	10	8	2	7
6	10	10	7	8
7	22	22	14	23
8	23	21	28	27
9	17	20	30	17
Média	7	7,1	7,5	7,2
Média Final	7,2			

Quadro II – O Projecto Educativo e a Orientação à Prestação do Serviço Educativo

Os sujeitos tinham de responder, na pergunta 17 do inquérito, a quatro questões. Estas estão esbatidas no quadro II. Foi solicitado aos inquiridos que colocassem um círculo em cada pergunta, numa escala cujo corredor de respostas se situava entre 1 a 9.

Na questão a), intitulada “ O projecto educativo da escola reforça a articulação entre os vários departamentos, na escola “, responderam a totalidade dos inquiridos. As respostas foram repartidas pelos três últimos pontos da escala. Assinalaram o ponto 8,23 docentes; indicaram o ponto 7, 22 professores e aludiram ao ponto 9, 17 sujeitos. Este cenário compagina uma situação de responsabilidade do Projecto Educativo, ao assumir uma articulação entre os vários departamentos curriculares da escola em estudo. No entanto, nem todos os inquiridos manifestaram esta posição. Assim, 20 dos docentes situaram as suas respostas nos pontos 5 e 6 da escala. Desta situação poder-se-á aferir um certo pendor entre a Indecisão e a Concordância Relativa. Sublinhe-se que 6 docentes concentraram o seu parecer nos três primeiros pontos da escala, o que significa uma discordância plena ou relativa. Constata-se, pela análise da tabela, que a média referente à questão a) se situa nos 7 pontos. Avalia-se, pelos resultados, a existência, por parte dos inquiridos, de uma Concordância Relativa relativamente, ao papel do Projecto Educativo como elemento que reforça a articulação entre os quatro departamentos da escola em estudo.

Na questão b), “ o projecto educativo da escola contribui para a ligação entre os departamentos e os grupos disciplinares “, responderam todos os sujeitos que participaram neste instrumento metodológico. As respostas foram repartidas pelos três últimos pontos da escala. Vinte e dois docentes assinalaram o ponto 7; 21 indicaram o ponto 8 e 20 aludiram ao ponto 9, totalizando 63 respostas. Infere-se que a maioria dos professores inquiridos atribui um papel decisivo ao Projecto Educativo da Escola como elemento que consegue fazer a ponte entre os departamentos e os vários grupos disciplinares. No entanto, 7 docentes situaram as suas respostas nos quatro primeiros pontos da escala, significando, tal como na questão anterior, uma Discordância Plena ou Relativa consoante o posicionamento das respostas. Da análise da tabela, infere-se que a média desta questão é de 7,1. Tal situação corrobora uma Concordância Relativa dos inquiridos.

Na questão c) da pergunta 17 do inquérito, “O projecto educativo da escola contempla a oferta educativa da escola tendo em conta as dimensões culturais e sociais do concelho “, responderam todos os participantes no inquérito. A grande concentração das respostas situa-se nos dois últimos números da escala. 30 docentes assinalaram o ponto 9 e 28 docentes o ponto 8. Dos inquiridos apenas 7 docentes centraram as suas opiniões nos quatro primeiros pontos da escala, manifestando, assim, uma Discordância em relação ao interrogado. A média em relação a esta questão situa – se nos 7,5, ou seja, depreende-se que os respondentes manifestam uma Concordância Plena. A presença, na escola em estudo, da oferta dos Cursos Profissionais, respectivamente, Técnico Profissional de Viticultura e Enologia e Técnico Profissional de Produção Agrária – variante de Produção Vegetal –, num concelho eminentemente, agrícola, poderá explicar a opinião dos sujeitos que participaram no inquérito. Deste modo, os docentes sublinham a importância do Projecto Educativo da Escola em estudo como um instrumento que se preocupa em adequar a sua oferta educativa às reais necessidades do meio no qual se insere. Infere-se uma aproximação do Projecto Educativo da Escola em estudo às realidades que existem em seu redor.

Na questão d), “ O projecto educativo responde aos anseios e interesses da comunidade “, com inúmeros elos de ligação com a questão anterior, cooperaram 88 docentes. A grande ênfase continua a ser nos três últimos pontos da escala. Deste modo, no ponto 8, manifestaram a sua opinião 27 docentes. Vinte e três sujeitos pronunciaram-se no ponto 7. Deram o seu parecer no ponto 9, 17 intervenientes. A tendência de assinalarem as suas respostas nos primeiros pontos da escala continua a manifestar-se nesta questão. Situação corroborada pelo facto de 6 docentes colocarem um círculo nos

itens acima referenciados. A média desta questão situa-se nos 7,2, o que poderá significar uma Concordância Relativa por parte dos sujeitos que participaram no estudo.

Nesta questão número 17 do inquérito por questionário, relacionada com a ligação entre o Projecto Educativo da Escola e a Prestação do Serviço Educativo, o valor médio, concentra-se nos 7,2, constituindo uma Concordância Relativa dos sujeitos quanto ao contributo que o Projecto Educativo desempenha nesta área.

Da análise do quadro II infere-se que os participantes no inquérito concederam ao Projecto Educativo da sua escola, um estatuto de mediador entre órgãos, dentro do espaço escolar, e de interlocutor entre a escola e a comunidade. Esta ambivalência do Projecto Educativo da Escola em estudo, atribuída pelos inquiridos, demonstra não só o seu carácter de instrumento aglutinador de várias tendências, como também de potenciador de sinergias entre a escola e o meio.

O Projecto Educativo, neste domínio da Prestação do Serviço Educativo, restabelece em si um conjunto de prerrogativas indispensáveis ao desenvolvimento da escola em estudo. De acordo com Costa (1992), o projecto educativo de escola permite «...criar uma **identidade** própria a cada escola ...abrir a escola à comunidade ...contribuir para a **qualificação** do ensino e **eficácia** escolar.» (p.65) (o destacado é da responsabilidade do autor).

1.3.3. O Projecto Educativo e a orientação à organização e gestão escolar

O Projecto Educativo de Escola contempla, na sua génese, dois atributos, os quais o caracterizam e o distinguem em relação a outros projectos presentes na escola. Este documento foi criado, essencialmente, para proporcionar a cada escola uma ferramenta indispensável à detecção dos problemas que nela habitam. A sua natureza confere-o como instrumento catalisador de vontades, o qual requer, para a sua elaboração, a participação de todos os intervenientes da comunidade escolar. De acordo com Guerra (2002a), «De forma coerente, na escola ... é necessário detectar as patologias que deterioram a sua essência e as suas pretensões genuinamente educativas. É nesse caminho que nos situa o PEE...» (p.105). Na perspectiva de Alvarez (2004), «... a única maneira de assegurar a permanência vinculatória do projecto educativo é garantir que , na sua elaboração, participe o maior número de membros da comunidade escolar.» (p.20). Na perspectiva de Fontoura (2000), «a participação mais do que um direito é uma obrigação.» (p.260). Para Macedo (1995) «...o Projecto Educativo de Escola, como expressão do modo como

a comunidade educativa assume a sua identidade, define o sentido da sua acção educativa» (p.113) e, mais adiante completa o seu raciocínio, afirmando que o projecto educativo de escola «...revela-se um elemento fundamental da dinâmica e do desenvolvimento da vida organizativa da escola» (Macedo, 1995, p. 113). Assim, o documento torna-se um referencial de vontades negociadas para resolver situações que, diariamente, trespassam a instituição escolar. Deste modo, torna-se necessário que o Projecto Educativo de Escola seja um espelho do estabelecimento de ensino. Este tende a ajustar o seu conteúdo à realidade concreta da instituição. Todavia, para que tal aconteça deve contar com a colaboração daqueles que se interessam pelo pulsar da escola. Este batimento atravessa toda a vida da organização permitindo sempre a renovação, mesmo quando se trata de dotar a instituição dos recursos, actividades e planificações tendentes ao seu desenvolvimento. Desta forma, o domínio da Organização e Gestão Escolar contempla factores como: a gestão dos recursos humanos; a ligação às famílias e a concepção, planeamento e desenvolvimento da actividade.

O Projecto Educativo de Escola permite perceber a vida do estabelecimento de ensino em observação. É um documento que, devido às suas propriedades apresenta à escola os seus problemas, através de um diagnóstico profundo e abrangendo todos os sectores que dela fazem parte. Após o espelhar dos problemas é tempo, da unidade escolar em estudo apontar prioridades, delinear objectivos traçar estratégias e estabelecer metas adequadas à realidade da escola, passíveis de concretizar e de serem avaliadas. É expectante a participação de todos os actores na construção e implementação do Projecto Educativo de Escola, nomeadamente da referida no estudo. Espera-se o contributo de toda a comunidade escolar sem excepção e, por tal, a dos pais/encarregados de educação não pode ser relevada, sobretudo nos órgãos nos quais têm assento directo. Os vectores acima descritos constituem os elementos através dos quais os sujeitos respondentes tiveram de assinalar as suas respostas no inquérito por questionário que lhes foi apresentado. Os dados reflectem-se na tabela abaixo indicada.

Escala	Organização e Gestão Escolar			
	a) O projecto educativo da escola diagnostica os problemas da escola	b) O projecto educativo da escola contempla a participação dos vários actores na definição das prioridades da escola	c) O projecto educativo da escola enuncia metas e objectivos exequíveis à realidade da escola	d) O projecto educativo da escola contempla a participação das famílias e encarregados de educação nos órgãos de administração e gestão onde têm assento
1	0	0	0	2
2	1	1	1	1
3	1	1	0	1
4	2	2	1	4
5	3	5	10	7
6	10	7	7	11
7	14	17	18	10
8	20	28	23	29
9	37	27	27	23
Média	7,7	7,6	7,5	7,2
Média Final	7,5			

Quadro III – O Projecto Educativo e a Orientação à Organização e Gestão Escolar

Na pergunta 18 do inquérito, os sujeitos tinham de responder a quatro questões, que estão esbatidas no quadro III. Era-lhes solicitado o desenho de um círculo em torno de cada pergunta. A escala apresentava um corredor de respostas situado entre 1 e 9.

Na questão a), “o projecto educativo da escola diagnostica os problemas da escolar, a grande concentração de respostas situa-se nos dois últimos pontos da escala. Assim, 37 sujeitos assinalaram o ponto 9, enquanto 20 inquiridos posicionaram as suas respostas no ponto 8 da escala, totalizando 57 respondentes. Quanto aos quatro primeiros pontos da escala, somente 4 docentes optaram por este raio de acção. Verifica-se, através do quadro III, que a média à resposta a) corresponde a 7,7. Tal significa uma Concordância Plena dos docentes. Deste modo, o Projecto Educativo, como elemento que diagnostica os problemas da escola em análise, foi amplamente focalizado pelos sujeitos participantes no inquérito.

Na questão b), “ O projecto educativo da escola contempla a participação dos vários actores na definição da política da escola “, continua a verificar-se grande convergência nos últimos pontos da escala. Deste modo, 28 docentes posicionaram as suas respostas no ponto 8. Vinte e sete docentes preferiram o ponto 9. Outros 17 professores fizeram recair as suas respostas no ponto 7. Situação que perfaz 72 docentes. No que concerne aos primeiros pontos da escala utilizada para o presente estudo, é de realçar que apenas 4

docentes posicionaram as suas respostas, entre o ponto 1 e o ponto 4. A média da questão b) situa-se em 7,6, constituindo uma Concordância Plena dos sujeitos participantes no estudo. Assim, o Projecto Educativo como instrumento que contempla a participação dos vários actores na definição das prioridades da escola foi reconhecido pela grande maioria dos sujeitos que participaram no estudo. Esta situação poder-se-á entender como a validação, por parte dos actores de um documento que contribui significativamente para as opções que a escola realiza.

Na questão c), “ O projecto educativo da escola enuncia metas e objectivos exequíveis à realidade da escola “, 27 professores optaram pelo ponto 9 da escala, enquanto 23 sujeitos escolheram o ponto 8. É de salientar que 10 docentes manifestaram a sua preferência pelo ponto 5 da escala. Desta opção dos docentes poder-se-á inferir a presença de alguma, hesitação por parte dos sujeitos em relação a esta questão. No que se refere aos primeiros pontos da escala, somente 2 docentes apontaram esses itens. A média da questão c) situa-se em 7,5. Tal posição apresenta uma Concordância Plena dos docentes. Assim, o Projecto Educativo como elemento que enuncia metas e objectivos exequíveis à realidade da escola em estudo, mereceu um amplo consenso dos participantes. A posição dos docentes face ao questionado revela um contacto muito próximo com a gramática do documento e, por consequência, um olhar muito estreito com o projecto educativo de escola.

A questão d), “ O projecto educativo da escola contempla a participação das famílias e encarregados de educação nos órgãos de administração e gestão onde têm assento “, responderam todos os intervenientes no inquérito. Assim, 29 sujeitos optaram pelo ponto 8, enquanto 23 fizeram a sua escolha no ponto 9, o que totaliza 52 professores. Vinte e um dos respondentes posicionaram as suas respostas nos pontos 6 e 7 da escala, enquanto os restantes optaram pelos pontos compreendidos entre 1 a 5. Verifica-se que, nesta questão, as respostas foram distribuídas pelos vários pontos da escala, não se concentrando exclusivamente nos dois últimos pontos. Assim, com uma média de 7,2, mais baixa das quatro questões analisadas, os sujeitos atribuíram uma Concordância Relativa ao posicionamento do Projecto Educativo como elemento que contempla a participação das famílias e encarregados de educação nos órgãos de administração e gestão.

Nesta questão número 18, relacionada com a ligação entre o Projecto Educativo e a Organização e Gestão Escolar, o valor médio, converge nos 7,5, constituindo uma

Concordância Plena dos sujeitos quanto ao contributo que o Projecto Educativo cumpre nesta vasta área.

Constata-se, pela análise do quadro III, que os participantes no inquérito atribuíram ao Projecto Educativo da sua escola um conjunto de valências que convém explicitar. Assim, o documento, na visão dos sujeitos, tem uma configuração clínica, já que diagnostica os problemas da escola. Esta feição é suportada por um conjunto de metas e objectivos que determinam o rumo do estabelecimento de ensino. Esse caminho só é consistente com a participação de todos os actores. Infere-se que o Projecto Educativo diagnostica, prepara e estabelece um caminho para o estabelecimento de ensino em análise, procurando ser um instrumento válido ao serviço da comunidade e da escola a que pertence, no presente e no futuro. Na perspectiva de Fontoura (2006), o Projecto Educativo «pode corresponder à necessidade de construir uma resposta coerente, eficaz e pragmática, a uma dificuldade do presente, ou a um desafio do futuro.» (p.19).

1.3.4. O Projecto Educativo e a orientação à liderança

O Projecto Educativo de Escola, como figura estruturante de cada estabelecimento de ensino, detém um capital relevante na esfera organizativa da escola. Ele movimentava não só os actores, como todas as estruturas existentes dentro da instituição escolar. Este «carácter mobilizador e multifuncional abrange todos os domínios da vida da escola» (Fontoura, 2006, p.67). Para Vilar (1993) o Projecto Educativo de Escola «é ...o eixo vertebrador e o instrumento de “iluminação” de toda a Comunidade educativa de uma determinada escola» (p. 30). Esta mobilização acarreta um conjunto de atributos associados ao projecto, dos quais se destacam: a capacidade de mobilizar os apoios necessários para o estabelecimento de ensino; o crédito de colocar os actores em determinadas tarefas e a preocupação em dotar o estabelecimento de ensino de referenciais de qualidade e profissionalismo nos vários ângulos de actividade. Neste contexto, o Projecto Educativo da Escola, associado ao domínio da Liderança, partilham uma gramática semelhante onde visão, estratégia, motivação, empenho, inovação, parcerias e protocolos fazem parte integrante da mesma.

A Liderança, para Lopes e Barrossa (2008), «tende a transformar-se e a ganhar um sentido de inspiração e de partilha da visão organizacional» (p. 107). Mais adiante, os mesmos autores afirmam «que a eficácia dos processos decisórios depende menos do seu conteúdo do que da **visão, valores e vontade** colectiva dos dirigentes e da base

organizacional. Estes três V constituem o *modus operandi* de qualquer projecto» (Lopes & Barrosa, 2008, p.108)). (o negrito e o itálico são da responsabilidade dos autores). Na óptica de Bolívar (2003), «a liderança estimula a partilha de informação, a obtenção dos recursos necessários, a clarificação de expectativas, faz com que as pessoas se sintam membros de uma equipa, ajuda a identificar e resolver problemas.» (p.256). De acordo com Hargreaves e Fink (2007) «Numa escola, a liderança, não se limita ao director, nem mesmo aos professores. Ela estende-se aos indivíduos às comunidades e às redes que percorrem os diversos patamares organizacionais.» (p. 173) e, mais à frente acrescentam que «... uma finalidade última ...da liderança...é que as escolas se transformem em comunidades de aprendizagem profissional autênticas e assertivas, que constituam células fortes, permitindo a melhoria do sistema educativo.» (Hargreaves & Fink, 2007, p. 174). Para Alves (1998a), «No caso específico das escolas, julgamos ser possível haver uma significativa relação causal entre o factor liderança e os demais factores organizacionais» (p.38). Na perspectiva de Costa, Mendes e Sousa (2001) «Exige-se... um nível intermédio de mediação, coordenação, mobilização e liderança dos actores envolvidos tendo em conta a maior complexidade organizacional dos contextos escolares.» (p. 78). De acordo com Cabral (1999), «o papel da liderança. é... : o de destabilizar a organização forçando os seus membros a questionarem-se continuamente sobre o que fazem, porque o fazem, como o fazem e para que o fazem» (p.94). Este cenário apresenta distintas abordagens no domínio da Liderança. Todavia, presenteia elos de ligação entre os vários domínios organizacionais. Um elo que poderá servir de estímulo a esta adição é, indubitavelmente, o Projecto Educativo de Escola. Assim, como motor da própria organização, este documento põe a escola em andamento, tem a particularidade de juntar as peças, colocando-as no seu devido lugar, evitando elementos dispersos e contrários aos objectivos que a instituição persegue.

É de salientar que o Projecto Educativo de Escola, enquanto elemento que diligencia a correcção dos desvios que ocorrem dentro do estabelecimento de ensino, tem de compaginar uma relação forte e efectiva, de modo a conseguir motivar todos os actores para atingir os fins estabelecidos. Deste modo, o documento tem como função elencar a área de acção dos responsáveis da escola, bem como das restantes estruturas. A este compete, ainda, contribuir para que o estabelecimento de ensino seja uma referência pela sua qualidade, gestão, acolhimento e profissionalismo. A sua presença na escola confere a esta mais poderes, tal como impende mobilizar apoios necessários para que esta seja mais consistente na sua actuação. Os vectores acima descritos constituem os elementos que os

sujeitos respondentes tiveram de assinalar nas suas respostas no inquérito por questionário que lhes foi apresentado. Os dados reflectem-se na tabela abaixo indicada.

Escala	Liderança			
	a) O projecto educativo da escola elenca a área de acção dos responsáveis da escola e das restantes estruturas	b) O projecto educativo da escola contribui para que a escola seja uma referência pela sua qualidade, gestão, acolhimento e profissionalismo	c) O projecto educativo da escola deveria conferir à escola mais poderes num futuro cenário de desenvolvimento do sistema educativo	d) O projecto educativo da escola apela à inovação e à capacidade de mobilizar os apoios necessários para a tornar consistente.
1	0	0	1	0
2	1	1	1	1
3	1	2	1	1
4	2	1	2	1
5	10	5	8	4
6	7	4	10	14
7	24	18	16	19
8	20	30	17	28
9	22	27	32	20
Média	7.3	7.6	7.4	7.4
Média Final	7,4			

Quadro IV – O Projecto Educativo e a Orientação à Liderança

Na pergunta 19 do inquérito, os sujeitos tinham de responder a quatro questões, as quais se apresentam no quadro IV. Aos respondentes solicitava-se o desenho de um círculo em redor de cada item escolhido. As questões expressam uma escala de entre 1 a 9.

Na questão a), “o projecto educativo da escola elenca a área de acção dos responsáveis da escola e das restantes estruturas”, responderam a totalidade dos sujeitos. Os primeiros quatro pontos da escala foram assinalados por 4 participantes. O ponto 5, o qual significa um certo referencial de Indecisão, foi alvo de 10 respostas. Os restantes pontos da escala foram mencionados por 74 sujeitos. A média desta questão situa-se nos 7,3. Este cenário configura uma Concordância Relativa dos sujeitos respondentes ao Inquérito. Desta posição infere-se do papel o Projecto Educativo como instrumento que delimita a área de acção dos responsáveis da escola e das restantes estruturas.

Na questão b), “o projecto educativo da escola contribui para que a escola seja uma referência pela sua qualidade, gestão, acolhimento e profissionalismo”, os três últimos pontos da escala foram os sinalizados em maior número pelos intervenientes no estudo. Assim, no ponto 7, responderam 18 elementos, no ponto 8, 30 docentes e no 9, 27

sujeitos. Quanto aos restantes, concentraram as suas respostas nos pontos intermédios da escala utilizada para a presente investigação. A média continua a ser elevada, centrando-se nos 7,6. Tal posição significa uma Concordância Plena dos sujeitos relativamente ao estatuto do Projecto Educativo, entendendo-se este como documento contributivo para que a escola em análise seja um referencial pela sua qualidade, gestão, acolhimento e profissionalismo. Poder-se-á concluir que os docentes adjudicam ao Projecto Educativo da sua escola, uma função decisiva no desenvolvimento e aprofundamento da organização.

Na questão c), “ O projecto educativo de escola deveria conferir à escola mais poderes num futuro cenário de desenvolvimento educativo”, todos os participantes no estudo manifestaram por escrito a sua opinião, centralizando as suas respostas nos quatro últimos itens da escala. Deste modo, no ponto 6, manifestaram as suas preferências 10 sujeitos; o ponto 7 foi escolhido por 16 docentes; no ponto 8, 17 professores exprimiram a sua opção e no ponto 9, 32 respondentes expressaram a seu parecer. Quanto os restantes itens, todos foram objecto de preenchimento pelos sujeitos que participaram no inquérito. A média desta questão centra-se nos 7, 4. Tal postura permite aferir uma Concordância Relativa sobre a possibilidade de, num futuro cenário de desenvolvimento, o Projecto Educativo, vir a ter força de conferir mais poderes à instituição de ensino.

Na questão d), “ o projecto educativo da escola apela à inovação e à capacidade de mobilizar os apoios necessários para a tornar mais consistente “, a grande afluência situa-se nos quatro últimos itens da escala. Assim, o item 7 foi escolhido por 14 docentes; 19 sujeitos escolheram o ponto 7; 28 participantes os item 8 e o ponto seguinte foi alvo de selecção por 20 professores, o que totaliza 81 respondentes. Quanto aos restantes 9, dispersaram as suas respostas pelos restantes itens da escala, exceptuando o item 1. A média desta questão foi de 7,4. Esta condição poderá significar uma Concordância Relativa dos sujeitos, nomeadamente no que se refere à possibilidade do Projecto Educativo de Escola conseguir apelar à inovação e à capacidade de mobilizar os apoios necessários.

Na questão número 19, atinente à ligação entre o Projecto Educativo e a Liderança, o valor médio, converge nos 7.4. Tal acontecimento constitui uma Concordância Relativa dos sujeitos quanto ao contributo que o Projecto Educativo exerce na mobilização dos actores, no quotidiano escolar.

Da observação do quadro IV, depreende-se que os sujeitos participantes no estudo revelaram as suas percepções sobre o Projecto Educativo da Escola, como um

instrumento ao serviço do estabelecimento de ensino. Este contribui, de certo modo, para que a escola possua um conjunto de referenciais, os quais primem pela qualidade. A outra face do documento permite conter um conjunto de prerrogativas que poderão contribuir para que a escola, no futuro, detenha um poder decisório diferente do actual. Se tal se verificar possibilitará o crescer do seu raio de actuação em domínios, até agora, pouco navegáveis. Na perspectiva de Lopes e Barrossa (2008), “ no que respeita às escolas públicas portuguesas ...também estas estão a ser confrontadas.com a necessidade de evoluírem em direcção à filosofia da qualidade» (p181)

1.3.5. O Projecto Educativo e a orientação à capacidade de auto – regulação e melhoria da Escola

O Projecto Educativo da Escola constitui-se como um elemento orientador da instituição escolar. Neste âmbito, apresenta o caminho configurado na definição de objectivos, apresentação de metas, delineamento de estratégias e encontro de prioridades, de acordo com o contexto em que emergiu. É, ainda, da sua responsabilidade, periodicamente, verificar se o rumo escolhido está a ser cumprido. O Projecto Educativo de Escola no dizer de Mendonça (2002), «nunca está terminado, está dependente do dinamismo e evolução do estabelecimento de ensino em questão» (p.39). Neste sentido e, conseqüentemente, para apreender a evolução da instituição, torna-se necessário uma reflexão participada, assente no diálogo alargado de toda a comunidade. Depreende-se um repensar contínuo nos diversos domínios que trespassam o universo de cada unidade escolar.

Esta reflexão permanente, de acordo com o domínio – Capacidade de Auto Regulação e Melhoria da Escola – depende, essencialmente, de uma auto-avaliação que o estabelecimento de ensino produz. Todavia, deve servir de suporte a um debate sério, onde a comunidade discuta entre si os problemas que vão surgindo na unidade escolar. Scheerens (2004), referindo-se à auto-avaliação afirma tratar-se «de um tipo de avaliação da educação que é realizado a nível de escola e cuja iniciativa e domínio pelo menos em parte saem da própria escola» (p.102). Para Alaiz et al. (2003), o fundamental é que a auto-avaliação, possua um conjunto de características a saber:

«É um processo de melhoria da escola, conduzido através quer da construção de referenciais quer da procura de provas;

É um exercício colectivo, assente no diálogo e no confronto de perspectivas sobre o sentido da escola e da educação;
É um processo de desenvolvimento profissional;
É um processo conduzido internamente mas que pode contar com a intervenção de agentes externos» (p. 21)

Na perspectiva de Azevedo (2001), «Em primeiro lugar, e mais importante, estão as práticas de avaliação que as organizações escolares têm de desenvolver através dos seus próprios actores» (p. 224) e, mais adiante, acrescenta que «...é necessário que os mesmos actores analisem os indicadores, os discutam entre si, os avaliem e retirem as consequências práticas dessa avaliação.» (Azevedo, 2001, p.224).

Estes discursos sobre a auto-avaliação implicam, necessariamente, que o principal documento da escola cumpra os requisitos fundamentais para estabelecer procedimentos de análise sobre a maneira como tem evoluído. Na opinião de Guerra (2002a) «...é imprescindível a avaliação do PE ...Avaliação esta que deve ser qualitativa e atenta aos processos ...que deve dar voz a todos os participantes, que deve tender à compreensão e melhoria ...» (p.111). Na perspectiva de Macedo (1995), “ ...a avaliação representa, na génese do projecto, o elemento que dá a consistência dos materiais com que se vai (re) construir o edifício no tempo e no espaço.» (p.143). O actual Secretário de Estado de Educação, Valter Lemos, proferia, em 2002, num Seminário sobre Qualidade e Avaliação da Educação, sob a égide do Conselho Nacional de Educação, que «...as grandes mudanças, ...não ocorrem, pelas avaliações em si mesmas, ocorrem pelas expectativas que os actores têm sobre elas.» (p.94). Assim, nutrido com essas expectativas, o Projecto Educativo de Escola, plasmado nos seus actores, deverá contemplar a auto-avaliação participada, envolvendo a comunidade educativa. Este terá de ser avaliado pelos órgãos, os quais têm essa competência para o efeito. O Projecto Educativo poderá ser encarado como o propulsor para a melhoria da oferta educativa do concelho no qual a escola se situa. É um documento indicador da capacidade da escola para uma efectiva melhoria da organização. Os quatro vectores, acima descritos constituem os elementos através dos quais os sujeitos respondentes tiveram de assinalar as suas respostas no inquérito por questionário apresentado. Os dados reflectem-se na tabela abaixo indicada.

Escala	Capacidade de Auto – Regulação e Melhoria da Escola			
	a) O projecto educativo da escola contempla a auto-avaliação participada, envolvendo a comunidade educativa	b) O projecto educativo é da escola avaliado pelos órgãos que têm a seu cargo essa competência	c) O projecto educativo da escola conhece e tem capacidade de aproveitar as oportunidades que o contexto lhe oferece para melhorar a sua oferta educativa e o seu desempenho	d) O projecto educativo da escola revela capacidade para incrementar uma estratégia de melhoria da organização
1	0	0	0	0
2	1	0	0	0
3	1	0	1	2
4	7	4	3	3
5	9	7	6	3
6	9	6	5	8
7	25	16	18	18
8	20	27	27	30
9	16	26	27	23
Média	6.9	7.5	7.6	7.4
Média Final				

Quadro V – O Projecto Educativo e a Capacidade de Auto-regulação e Melhoria da Escola

Na pergunta 20 do inquérito, os participantes no estudo tinham de responder a quatro questões. Estas encontram-se elencadas no quadro V. Aos intervenientes pedia-se para colocar um círculo em cada pergunta escolhida. As questões foram estruturadas mediante uma escala cujo corredor se situa entre 1 a 9.

Na questão a), “ O projecto educativo da escola contempla a auto-avaliação participada, envolvendo a comunidade educativa “, responderam os docentes participantes no inquérito. A convergência das preferências manifesta-se nos últimos três itens da escala que serve de suporte à investigação. Assim, o ponto 7 foi assinalado por 25 docentes; o item 8 foi sinalizado por 20 professores e o ponto 9 por 16 participantes no estudo. Esta concentração nos três pontos referenciados totaliza 61 respondentes. No que concerne aos restantes participantes, distribuíram as suas respostas pelos outros itens da escala, exceptuando o item 1. A média da questão converge no 6.9, a mais baixa verificada até ao momento, o que significa uma Concordância Relativa dos docentes, no concernente à auto-avaliação participada por toda a comunidade escolar.

Na questão b), “o projecto educativo da escola é avaliado pelos órgãos que têm a seu cargo essa competência “, os 88 docentes que manifestaram as suas opiniões concentraram as suas respostas nos dois últimos itens da escala. Deste modo, 27

professores assinalaram o item 8 e 26 docentes escolheram o item 9. Quanto aos restantes participantes, distribuíram as suas respostas pelos outros itens da escala, sendo que nos três primeiros nenhum docente posicionou a sua resposta. A média da questão é de 7,5. Esta postura poderá significar uma Concordância Plena a propósito do Projecto Educativo como instrumento que é avaliado pelos órgãos que detêm essa competência.

Na questão c), “ O projecto educativo da escola conhece e tem capacidade de aproveitar as oportunidades que o contexto lhe oferece para melhorar a sua oferta educativa e o seu desempenho”, a grande convergência continua a situar-se nos dois últimos itens da escala. Deste modo, nos pontos 8 e 9, responderam 27 professores. Quanto aos restantes, 18 sujeitos optaram pelo ponto 6 e os outros distribuíram as suas respostas pelos diferentes itens da escala. A média desta questão é 7,6, o que corresponde a uma Concordância Plena dos sujeitos relativamente a esta área de ligação entre o Projecto Educativo e o contexto em que está inserido.

Na questão d), “ o projecto educativo da escola revela capacidade para incrementar uma estratégia de melhoria da organização”, os dois primeiros itens não foram objecto de escolha pelos participantes no inquérito por questionário. A tendência de concentração do maior número de respostas nos dois últimos itens da escala continua a predominar. Deste modo, 30 docentes sinalizaram o ponto 8 e 23 docentes o ponto 9. A média da questão é de 7,4, ligeiramente inferior à questão antecedente. Esta posição constitui uma Concordância Relativa dos sujeitos quanto ao papel do Projecto Educativo como catalisador de estratégias de melhoria da escola.

Nesta questão número 20, relacionada com a ligação entre o Projecto Educativo e Avaliação/Melhoria da Escola, o valor médio converge nos 7.4. Esta postura permite aferir uma Concordância Relativa dos sujeitos quanto ao contributo que o Projecto Educativo exerce nesta área

Da análise do quadro V, infere-se que os docentes contribuíram de forma preciosa para esta investigação. Assim, apontam o Projecto Educativo como um dos vectores da organização considerando-o como propulsor da avaliação e auto – avaliação da escola. Esta visão consubstancia uma melhoria do próprio estabelecimento de ensino.

Constata-se, pela análise e interpretação das cinco tabelas anteriores, uma ligação predominante entre o Projecto Educativo da Escola e os domínios referentes: Orientação aos Resultados, à Prestação do Serviço Educativo, à Organização e Gestão Escolar, à Liderança e à Capacidade de Auto – Regulação e Melhoria da Escola. Assim, o Projecto Educativo da Escola em análise, na sua génese, contribui para a melhoria dos resultados

escolares. Este, em simultâneo, convoca respostas para a diminuição do insucesso escolar dos discentes, além de contemplar, na sua configuração as aprendizagens escolares dos mesmos. Esta tríade relacionada com o domínio dos resultados consolida o documento na escola em análise, pois confere-lhe um conjunto de atributos que tonificam a instituição escolar. Deste modo, a Concordância Relativa, com 7.3, é reveladora deste fortalecimento do Projecto Educativo de Escola. Este crédito dado ao Projecto Educativo de Escola, por parte dos sujeitos participantes no inquérito, estende-se ao domínio – Prestação do Serviço Educativo –. Esta propriedade reforça o documento, não só na articulação departamental como serve de ponte entre os departamentos e os grupos disciplinares. Esta visão permite um olhar atento sobre a realidade escolar, não descurando os interesses e expectativas da comunidade. Infere-se que a média de 7, 2 é significativa de uma Concordância Relativa dos participantes no estudo, a propósito do item mencionado. Esta validação do Projecto Educativo de Escola por parte dos docentes cooperantes no estudo é significativa no domínio – Organização e Gestão Escolar –. Neste sector, a média apresentada é de 7,5, a mais elevada de todos os domínios investigados. É inequívoca uma Concordância Plena dos sujeitos perante a capacidade do documento diagnosticar os problemas da escola e de, na sua configuração, existirem metas e objectivos adequados à realidade do estabelecimento de ensino. Realidade complementada por uma participação dos vários actores, tanto ao nível dos órgãos onde têm assento, como na definição das prioridades da escola. Esta dualidade clínica e participativa encara o Projecto Educativo da Escola como um precioso auxiliar na detecção/resolução de problemas, vertido no contributo de todos os agentes educativos da escola em análise. Este quadro sustenta-se numa Liderança, através da qual o Projecto Educativo de Escola delimita a área de acção dos sujeitos com responsabilidades institucionais e espera a colaboração de todos os agentes educativos na construção de um quadro referencial focalizado na excelência. O Projecto Educativo de Escola é propiciador de uma vontade generalizada de todos os actores na existência, num futuro próximo, de mais e maiores poderes por parte da escola. Os actores entendem que a situação é equivalente a um maior coeficiente de responsabilidade, uma avaliação criteriosa e uma prestação de contas mais rigorosa. A média de 7.4, aproxima-se de uma Concordância Relativa, demonstrativa da confiança continuada dos docentes no seu Projecto Educativo. Esta segurança no documento é certificada no domínio da Capacidade de Auto-Regulação e Melhoria da Escola. O Projecto Educativo da Escola surge como instrumento consagrador da auto-avaliação, sendo ele próprio avaliado, no sentido de corrigir passíveis desvios ou as anomalias de

percurso inerentes a qualquer projecto. A média de 7,4 corrobora o anteriormente enunciado. Neste âmbito, o Projecto Educativo da Escola em estudo, apresenta um conjunto de propriedades as quais importa sublinhar. Assim:

- atribui importância às aprendizagens escolares dos alunos;
- contribui para a melhoria da qualidade das aprendizagens dos alunos;
- fortalece a articulação entre os vários departamentos curriculares da escola em análise ;
- serve de mediador entre os departamentos curriculares e os grupos disciplinares;
- responde aos anseios e interesses da comunidade educativa;
- fomenta a participação dos representantes dos alunos, dos pais, dos professores, dos funcionários e da restante comunidade educativa;
- adequa as suas metas e objectivos à realidade da escola e ao contexto em que se insere;
- contribui para que a escola seja um referencial de qualidade;
- apela à mudança e à inovação;
- preocupa-se com a auto-avaliação.

Do explícito infere-se que o Projecto Educativo contempla distintas lógicas de funcionamento. Estas permitem criar âmbitos de negociação, potenciadores de constante renovação e reactualização do documento. Este dinamismo, propriedade singular do projecto, permite que o mesmo se assuma como um verdadeiro plano de desenvolvimento da organização. Assim, o Projecto Educativo da Escola, é valorizado pelos seus intervenientes, acarinhado pelos seus actores, elevado pelos seus sujeitos e apadrinhado pelo estabelecimento de ensino. Este sublimar do documento poderá configurar-lhe um estatuto primordial na dinâmica da unidade escolar em estudo. Dele converge uma política responsável, consciente e calculada, onde os actores ganham rosto, os órgãos do estabelecimento de ensino ecoam a sua voz e a comunidade educativa tem a palavra. Esta tríade significa o funcionamento em pleno de toda a vivência escolar.

Realizando a síntese dos vários domínios relacionados com o Projecto Educativo da Escola em análise, (Orientação aos Resultados, Orientação à Prestação do Serviço Educativo, Orientação à Organização e Gestão Escolar, Orientação à Liderança e Orientação à Capacidade de Auto-Regulação e Melhoria da Escola), cumpre salientar um conjunto de linhas fortificadoras que exaltam a importância do Projecto Educativo da Escola como pedra angular do estabelecimento de ensino em investigação. Deste modo, surgem destacadas, pela opinião distinta dos intervenientes no inquérito, uma ou duas

prevalências em cada área, constituindo o vértice de cada domínio, que, pelo seu significado e substância, se entrecruzam mutuamente. Assim no âmbito do domínio o Projecto Educativo e a Orientação aos Resultados, a alínea a), “ o projecto educativo da escola está orientado para a melhoria dos resultados escolares, e a alínea b), “ o projecto educativo da escola aponta soluções para a diminuição do insucesso escolar“, sobressaíram sobre as demais alíneas com uma média de 7.5. No que concerne ao Projecto Educativo e a Prestação do Serviço Educativo, é de realçar com 7,5 a alínea c), “ O projecto educativo da contempla a oferta educativa, tendo em conta as dimensões culturais e sociais do concelho “. No respeitante ao Projecto Educativo e a Orientação à Organização e Gestão Escolar, a alínea mais forte foi a), “o projecto educativo da escola diagnostica os problemas da escola”, com uma média de 7,7. No domínio o Projecto Educativo e a Orientação à Liderança, saliente-se a alínea b), “ O projecto educativo da escola contribui para que a escola seja uma referência, pela sua qualidade, gestão, acolhimento e profissionalismo”, com 7.6. Por último, no domínio o Projecto Educativo e a Orientação à Capacidade de Auto – Regulação e Melhoria da Escola, a alínea que se destacou foi a c), “ o projecto educativo da escola conhece e tem capacidade de aproveitar as oportunidades que o contexto lhe oferece para melhorar a sua oferta educativa e o seu desempenho “, com 7,6.

Poder-se-ão encontrar pontes de ligação entre as prevalências mencionadas, tendo sempre presente o Projecto Educativo da Escola como instrumento de consecução de realidades multifacetadas que, no seu conjunto, formam um muro edificador que permite não só manter a escola segura no seu caminho, como também torná-la ponto de entrada do meio e do contexto que a rodeia. Esta dualidade de caminhos, com um propósito único comum a todos os actores, assegura uma vivência interna e externa face à realidade do estabelecimento de ensino em estudo. Assim, a sua vertente de diagnose (Organização e Gestão Escolar) permite ao Projecto Educativo da Escola detectar as patologias existentes no estabelecimento de ensino, o que tem como resultado uma leitura mais apurada e aprofundada sobre a problemática das questões que afectam a escola, de entre as quais se destacam os resultados escolares (Resultados). A vice -presidente do Conselho Executivo refere na sua entrevista (Entrevista número 3 Anexo II, pp.37-48), a propósito da ligação entre o Projecto Educativo e os Resultados escolares, que “ o nosso preocupa-se concretamente com a evolução dos resultados escolares “. Este enfoque no trabalho realizado pelos discentes tem como corolário um olhar atento e responsável, no intuito de encontrar as soluções mais capazes de fazer face ao insucesso (Resultados). As palavras

da Coordenadora dos Directores de Turma (Entrevista número 2, Anexo II, pp. 31-36), reportando-se ao Projecto Educativo da Escola em estudo são elucidativas: “ Eu penso que o nosso sim, uma das prioridades é exactamente o sucesso dos alunos e fazemos todo o esforço ...tendo em vista a redução desse insucesso, para isso muito contribui o Projecto Educativo “. A imagem tonificadora que o Projecto Educativo da Escola, transporta, permite-lhe compreender a importância da oferta educativa, tendo em conta as dimensões culturais e sociais do concelho (Prestação do Serviço Educativo). Seguindo esta linha de pensamento, surge a opinião da Coordenadora dos Cursos de Educação e Formação, (Entrevista número 5, Anexo II, pp.58-70), ao referir o seguinte: “ eu penso que o Projecto Educativo tenta contemplar as ofertas que o contexto lhes dá “. Deste modo, o documento consegue aproveitar as oportunidades que o contexto lhe oferece para melhorar o leque de opções à disposição dos discentes (Capacidade de Auto-Regulação e Melhoria da Escola). Esta captação das sinergias reflecte-se, necessariamente, na passagem para o exterior de uma imagem afirmativa, em que o Projecto Educativo de Escola, contribui para que o estabelecimento de ensino seja uma referência pela sua qualidade, gestão, acolhimento e profissionalismo (Orientação à Liderança), como indica (Entrevista número 4, Anexo II, pp. 49-57) o Presidente do Conselho da Comunidade Educativa ao acentuar que o Projecto Educativo “contribui para que a escola seja uma referência pela sua qualidade“. Este aplauso ao documento, vindo da parte do presidente de um órgão que tem como competência não só aprovar o Projecto Educativo da Escola em estudo, como também acompanhar a sua execução, mostra a importância que o documento nutre dentro da organização escolar em análise.

Estes feixes aglutinadores convergem numa função social que o documento representa, aliada a um sentimento de pertença e oportunidade em que a comunidade educativa se revê. O Projecto Educativo da Escola em apreço, transforma-se, pela opinião dos participantes no estudo, não num mero conjunto de boas intenções, mas num propulsor de vontades e num impulsionador dos desejos, verdadeiramente fundamentados e com um suporte balizado num permanente diagnóstico. Em síntese, o documento adquire uma personalidade própria, dirigida exclusivamente para aquela escola (alunos, professores, funcionários e restante comunidade educativa) para o meio em que se insere e para o contexto que o rodeia. A presidente do Conselho Pedagógico sintetiza (Entrevista número 1 Anexo II, pp. 22-30) esta problemática ao referir: “ na minha opinião, o Projecto Educativo daqui está bom ...é claro, simples, específico e de muito fácil leitura, tudo aquilo que deve ser um documento “.

Todo este conjunto de prevalências, alicerçadas num Pentágono, com um fio condutor bastante resistente, transportam consigo uma linha de actuação comum, contemplando um leque de princípios que balizam o Projecto Educativo da Escola, como um produto, causa e consequência de todos os que directa ou indirectamente estão implicados no processo.

1.4. A hierarquia dos projectos

A escola em investigação reserva, na sua essência, um conjunto de projectos que se tornaram pontos de referência para a organização. Aprender o estatuto destes múltiplos projectos, junto dos docentes, torna-se imperioso para completar as percepções dos sujeitos relativamente, à importância dos mesmos.

Ordenação dos Projectos								
Projectos	Opção 1	Opção 2	Opção 3	Sub total	Opção 5	Opção 6	Opção 7	Sub total
Projecto Curricular de Escola	5	72	7	84	0	0	1	1
Projecto Curricular de Turma	7	8	67	82	0	1	1	2
Projecto Educativo de Escola	74	6	5	85	0	1	0	1
Projecto Desporto Escolar	1	0	3	4	31	14	10	55
Projecto "Rede de Bufetes Saudáveis"	1	1	4	6	24	12	7	32
Projecto da "Prevenção Rodoviária"	0	0	2	2	21	40	19	80
Projecto "Clube Europeu"	0	0	0	0	12	19	50	81
Outro	0	0	0	0	0	0	0	0

Quadro VI – A hierarquia dos Projectos

A questão 21 do inquérito prendia-se com a importância atribuída pelos sujeitos respondentes aos projectos elencados. Assim, solicitava-se aos intervenientes que

ordenassem de forma decrescente os projectos apresentados, sendo eles: Projecto Curricular de Escola; Projecto Curricular de Turma; Projecto Educativo de Escola; Projecto do Desporto Escolar; Projecto de “Rede de Bufetes Saudáveis”; Projecto de “Prevenção Rodoviária”; Projecto Clube Europeu ou outro. De forma a tornar perceptível as opções tomadas pelos sujeitos, criou-se o quadro VI, denominado hierarquia dos Projectos.

Na hierarquização dos projectos é de mencionar, de acordo com a tabela, que o Projecto Educativo de Escola aparece 74 vezes como primeira opção, 6 vezes como segunda e 5 vezes como terceira. Este projecto não foi referenciado nem na quinta, nem na sétima opção e somente, por uma vez foi objecto de alusão na 6 opção. Os participantes no inquérito elegeram-no como o primeiro dentro do estabelecimento de ensino em estudo. No que concerne ao Projecto Curricular de Turma, surge mencionado 7 vezes como primeira opção, 8 como segunda e 67 como terceira opção. Aparece, ainda, aludido por uma vez, tanto na sexta, como na sétima opções. No que refere ao Projecto Curricular de Escola, surge 5 vezes como primeira opção, 72 como segunda e 7 como terceira opção. É de destacar que este Projecto surge uma vez referenciado como sétima opção.

O Projecto Educativo da Escola adquire, a partir da observação do quadro VI, um estatuto relevante comparativamente aos outros projectos. É de evidenciar a relação atribuída entre o Projecto Curricular de Escola e o Projecto Curricular de Turma. Assim, os sujeitos que participaram no estudo escolheram mais vezes o Projecto Curricular de Turma – 7 – como primeira opção do que o Projecto Curricular de Escola – 5 –. Poder-se – á inferir uma maior proximidade dos actores com o documento, o qual está estreitamente relacionado com a realidade do seu trabalho diário e o contacto permanente com o agrupamento interno de alunos.

Os restantes quatro projectos fazem parte da realidade não só da escola em análise, mas de todos os outros estabelecimentos de ensino da Região Autónoma da Madeira. O Projecto do “ Desporto Escolar “, que foi criado há vinte e cinco anos no arquipélago, tem como objectivo a prática desportiva por parte dos alunos. Deste modo, compete a cada estabelecimento de ensino criar as condições para que aos discentes seja oferecido um conjunto de actividades desportivas benéficas para a sua formação desportiva. Não descurando, na natureza do mesmo, o facto de propiciar uma melhoria da qualidade de vida dos alunos, além de ser um factor de socialização. O projecto do Desporto Escolar, em cada estabelecimento de ensino, deve ter em conta o seu Projecto Educativo, o Plano

Anual de Actividades e estabelecer uma relação estreita com a disciplina de Educação Física. A cada escola são atribuídos núcleos (modalidades desportivas). Na escola em análise foram atribuídos nove núcleos. A cada um dos núcleos são atribuídas 4 horas da componente lectiva do docente responsável pelo mesmo. A autorização para estas modalidades funcionarem advém do Gabinete Coordenador do Desporto Escolar da Madeira. Os docentes envolvidos pertencem às escolas e são afectos ao Grupo de Educação Física. A competição entre núcleos funciona aos sábados, tendo que cada docente responsável pelo seu núcleo acompanhar os seus alunos na competição com outras escolas. O docente é remunerado pela deslocação e trabalho dentro das horas de descanso, até um total de quatro horas (semanais). Da verificação da tabela, este surge 1 vez como primeira opção, 3 como terceira, 31 como quinta, 14 como 6 e 10 vezes como 7 opção.

O Projecto “ Rede de Bufetes Saudáveis “ teve o seu início na Região Autónoma da Madeira, no ano lectivo 2000/2001. Este projecto surge da tomada de consciência do papel da escola no desenvolvimento do processo educativo e da promoção da saúde das crianças, adolescentes e jovens. A “ Rede de Bufetes Saudáveis” assenta em dois grandes objectivos: aumentar o consumo de alimentos saudáveis nas escolas e permitir o intercâmbio entre as mesmas. Dentro deste contexto, foram introduzidos nas cantinas e bares da Região alimentos considerados como alternativas “ saudáveis “ (leite, batidos, iogurtes, cereais, fruta fresca, água simples e vegetais crus). O princípio subjacente a esta filosofia enquadra-se num princípio de coerência entre a forma como o estabelecimento de ensino deve funcionar, no que se refere aos bares e cantina, e o que é ensinado no interior da sala de aula, na promoção por hábitos de vida saudáveis. Na escola em análise, três docentes estão ligados a este projecto, ao qual a Direcção Regional de Educação atribuiu 6 horas de crédito ao estabelecimento de ensino. Na tabela aparece mencionado 1 vez como primeira opção e outra como segunda, 4 como terceira, 24 como quinta, 12 como sexta e 7 como sétima opção.

No que respeita ao Projecto da “ Prevenção Rodoviária “, um dos mais recentes introduzidos nas escolas da Região Autónoma da Madeira, tem como objectivo a sensibilização das crianças, jovens e adolescentes, acerca dos conhecimentos e competências necessárias a uma adequada educação rodoviária. O surgimento deste tipo de iniciativa prende-se com o aumento considerável do número de acidentes rodoviários nas estradas da Região. À escola em estudo, foi atribuído um crédito de 6 horas para a

implementação deste projecto, a dividir por dois docentes. Na tabela aparece mencionado 2 vezes na terceira opção, 2 na quinta, 40 vezes na sexta e 19 vezes na sétima opção.

No que concerne ao Projecto do “Clube Europeu”, o estabelecimento de ensino em análise recebeu, no ano lectivo anterior, um galardão da Comissão Europeia a contemplar um trabalho sobre a emigração na União Europeia. Este Projecto visa desenvolver, em todos os membros da comunidade escolar/educativa, um verdadeiro espírito europeu. Este tem, ainda, em vista contribuir para a tomada de consciência relativamente à interdependência europeia e mundial e à necessidade de uma efectiva cooperação entre os estados. Na escola em estudo, existe, neste momento uma docente responsável por este projecto, com duas horas de carga horária na componente não lectiva. Na tabela só aparece referenciado nas três últimas opções, surge portanto por 12 na quinta, 19 na sexta e 50 vezes na sétima opção.

Os resultados da tabela apontam a existência de dois grandes eixos. Um eixo central dos projectos compostos pelos três clássicos: Educativo, Curricular e de Turma e um eixo mais periférico, onde se incluem os outros quatro projectos de menor importância para os sujeitos participantes no estudo. Sobressai o Projecto Educativo na voz dos actores, que, o elegem como instrumento fundamental para a escola e, desse modo, o validam não só como o projecto mais importante dentro do estabelecimento de ensino, como também aquele que, pelo seu significado, supera os restantes. Esta solidez do Projecto Educativo de Escola e a sua estreita relação com os outros projectos dentro do estabelecimento de ensino, é corroborada na primeira parte da tese, por Estêvão, Afonso e Castro (Capítulo IV, p.140).

Esta focalização, dos sujeitos intervenientes no inquérito, no Projecto Educativo da sua escola, como a peça chave de todo o edifício organizacional da mesma, patenteia uma configuração conducente a um estatuto do projecto, revelador da sua grandeza e descobridor de novos figurinos para a realidade escolar. O Projecto Educativo de Escola corroborado pelos actores é, constantemente, transformado, adaptando-se, permanentemente, a novas situações. A natureza deste projecto enriquece o estabelecimento de ensino em estudo e serve-se deste para se fortalecer. Esta cumplicidade enleante transporta consigo uma responsabilização de todos os actores educativos na construção de um serviço público de educação apto a responder às novas exigências da sociedade onde a escola se insere. Neste âmbito, importa relembrar a entrevista da Coordenadora dos Cursos de Educação e Formação (Entrevista número 5, Anexo II, pp. 58-70): “O Projecto Educativo da Escola é o nosso Bilhete de Identidade se

assim quisermos, é o espelho da escola, portanto, está caracterizada a escola». Desta afirmação poder-se-á inferir a unicidade do projecto, enquanto instrumento que retrata, de forma profunda e abrangente, a realidade da escola. É, indubitavelmente, o único instrumento que permite aos actores percepcionarem com exactidão e objectividade a situação da escola. Talvez seja por estas razões o escolhido por 72 dos 88 inquiridos, como a primeira opção de entre todos os projectos existentes na escola.

2. Análise e interpretação das Entrevistas

As entrevistas foram realizadas a docentes com responsabilidades institucionais no estabelecimento de ensino em estudo, nomeadamente: o Presidente do Conselho da Comunidade Educativa; a Presidente do Conselho Pedagógico; a Vice-Presidente do Conselho Executivo; a Coordenadora dos Directores de Turma; a Coordenadora dos Cursos de Educação e Formação e o Coordenador do Ensino Profissional.

Os entrevistados acompanharam de perto o Projecto Educativo número 1 e estão, neste preciso momento, empenhados no Projecto Educativo número 2. Este manancial de experiência e de conhecimento dos entrevistados vai ao encontro dos objectivos das entrevistas, já referidos no capítulo anterior.

Após a realização das entrevistas e tendo em conta o tipo de análise que foi utilizado, a análise de conteúdo, foram criadas três categorias: A Caracterização da Escola; O Projecto Educativo ... e a prática diária e o Projecto Educativo e a Escola. As categorias foram escolhidas, tendo em vista a captação da percepção dos entrevistados sobre a temática em análise. Decorrente desta situação e para um aprofundamento do conhecimento dos entrevistados, foram seleccionadas diversas subcategorias, que serviram como complemento para uma investigação mais aturada sobre o tema, tendo sido para o efeito criado um Quadro Categorical de Análise das respectivas entrevistas (Análise Categorical das Entrevistas, Anexo II).

No que concerne à categoria – Caracterização da Escola –, esta foi dividida em duas subcategorias, a primeira denominada – Limitações – e a segunda de seu nome – Potencialidades. Quanto às Limitações, foram decompostas em dois itens, Dificuldades ligadas à escola e Dificuldades Ligadas ao Contexto. Quanto às Dificuldades ligadas à escola, os entrevistados repartiram as suas opiniões por três vectores: o insucesso escolar, a (in) disciplina e o espaço físico. Para a Presidente do Conselho Pedagógico: «Na escola, a nível interno, as dificuldades que mais se têm notado e que não é só aqui, mas em todas, são: algum insucesso escolar e a disciplina» (Entrevista número 1, Anexo II, pp. 22-30). A Coordenadora dos Directores de Turma, a propósito deste item, refere que «...o único problema ...é ter um currículo muito vasto, muito variado, o que é muito bom para os alunos, mas complica em termos de actividade docente.» (Entrevista número 2, Anexo II, pp.31-36). Perspectiva diferente revela a Vice-Presidente do Conselho Executivo, ao mencionar que as verdadeiras dificuldades inerentes ao estabelecimento de ensino se concentram no «insucesso escolar a nível do básico, os resultados dos exames nacionais,

o absentismo do pessoal não docente e a disciplina.» (Entrevista número 3, Anexo II, pp.37-48). Quanto ao espaço físico, este é focado tanto pelo Presidente do Conselho da Comunidade Educativa, «... a nível do espaço físico existem algumas limitações» (Entrevista número 4, Anexo II, pp.49-57), como pelo Coordenador do Ensino Profissional: «Eu penso que a grande dificuldade da nossa escola tem a ver com o espaço.» (Entrevista número 6, Anexo II, pp.71-82). No que diz respeito ao segundo item – Dificuldades ligadas ao contexto –, os entrevistados elencaram dois aspectos, a localização da escola na Costa Norte da Ilha da Madeira e a fraca participação dos Encarregados de Educação. Na perspectiva da Presidente do Conselho Pedagógico, «As maiores dificuldades residem a nível da localização geográfica, é que ela, estando na costa norte, acaba por ter menos recursos.» (Entrevista número 1, Anexo II, pp.31-36). Na mesma linha de raciocínio, surge a opinião do Presidente do Conselho da Comunidade Educativa, ao afirmar que «... a maior dificuldade que a escola tem é o seu contexto geográfico, ou seja, apesar das boas acessibilidades ...ainda temos alunos que vêm de muito longe, zonas algumas isoladas» (Entrevista número 5, Anexo II, pp.58-70). A fraca participação dos encarregados de educação é salientada pela Vice-Presidente do Conselho Executivo: «... um outro problema surge, que será a maioria dos encarregados de educação terem uma fraca participação na vida escolar, manifestam fracas expectativas, ao longo do percurso escolar dos seus educandos.» (Entrevista número 3, Anexo II, pp.37-48). O Presidente do Conselho da Comunidade Educativa salienta, a este respeito, que «os pais têm pouca escolaridade, isso faz com que, também, muitos deles não passem a palavra aos filhos e aos educandos, para tentarem ter aspirações mais altas.» (Entrevista número 5, Anexo II, pp.58-70). Esta subcategoria permitiu uma caracterização realista de quem conhece os meandros da escola em análise, bem como as contrariedades do contexto em que a mesma se insere. No entanto, uma organização como a escola transporta consigo um conjunto de potencialidades, que convém reconhecer para a análise não ficar incompleta. Deste modo, dentro da subcategoria – Potencialidades – surge o item – Projectos. A este respeito, todos os entrevistados realçaram a importância que os Projectos revelam para a escola em estudo. Dentro deste âmbito, a Presidente do Conselho Pedagógico afirma que eles «focam temáticas muito importantes da actualidade». (Entrevista número 1, Anexo II, pp. 22-30). Na óptica da Coordenadora dos Directores de Turma, os projectos representam «uma verdadeira cultura curricular ...é uma mais valia para a escola e para o seu meio.» (Entrevista número 2, Anexo II, pp.31-36). Na opinião da Vice – Presidente do Conselho Executivo, os projectos vão dotar os

alunos «de ferramentas e de competências que, depois, irão colocá-las em prática em salas de aula, portanto, aqui o currículo a ser enriquecido» (Entrevista número 3, Anexo II, pp. 37-48). Nesta linha de pensamento, a Coordenadora dos Cursos de Educação e Formação salienta que «Os projectos são importantes. Neste momento, a escola tem de dotar os seus alunos de capacidades, de competências para os preparar para a vida activa» (Entrevista número 5, Anexo II, pp.58-70). Na perspectiva do Coordenador do Ensino Profissional, «...a importância dos projectos reflecte-se não só nas pessoas que vêm de fora, mas também nos alunos que cá estão.» (Entrevista número 6, Anexo II, pp.71-82). O Presidente do Conselho da Comunidade Educativa resume aquilo que foi transmitido pelos seus colegas de entrevista, ao afirmar que os projectos são «Necessários, complementares, úteis e muito mais.» (Entrevista número 4, Anexo II, pp.49-57). A importância dos projectos para a escola em investigação é crucial, na opinião dos entrevistados. Depreende-se das entrevistas que os projectos desempenham um papel decisivo no desenvolvimento da escola, dos docentes, dos discentes, alargando o seu raio de acção ao meio a que pertence a instituição. No entanto, é necessário apurar não só a importância dos mesmos, mas também a sua denominação. Assim, deste modo, no item – Projectos marcantes – os entrevistados elencaram os inúmeros projectos que esta escola proporciona aos seus actores: Turma M; Prevenção Rodoviária; Eco – escolas; Modalidades Artísticas; Clube do Inglês; Clube de História; Rede de Bufetes Saudáveis; Desporto Escolar; Siga e Página da Escola. Um dos projectos mais focados foi o denominado Projecto da Turma M. Na perspectiva da Presidente do Conselho Pedagógico, «é um projecto em que o objectivo é mesmo colmatar o insucesso escolar.» (Entrevista número 1, Anexo II, pp.22-30). Para a Vice-Presidente do Conselho Executivo, este projecto visa um «combate ao insucesso escolar» (Entrevista número 3, Anexo II, pp.37-48). Na óptica da Coordenadora dos Directores de Turma, o projecto da Turma M «é muito interessante e será muito proveitoso a longo prazo» (Entrevista número 2, Anexo II, pp.31-38). Por último, a Coordenadora dos Cursos de Educação e Formação assegura que «a TM é um bom exemplo de combate ao insucesso escolar» (Entrevista número 5, Anexo II, pp.58-70).

Infere-se, pelo exposto, que a categoria – Caracterização da Escola – permitiu uma focalização, para uma instituição centrada em dois vectores relevantes: As Limitações e as Potencialidades. Este conjunto permitiu que se percebessem os bastidores da escola. Assim, a Categoria seguinte – Projecto Educativo ... e a prática diária –, consubstanciou uma entrada, dentro da realidade Projecto Educativo, que importa explicitar. A primeira

subcategoria – Caracterização – engloba diversos itens que enriquecem a investigação. O primeiro item – Percepção dos intervenientes – transmite uma imagem prática e de saber dos entrevistados acerca da temática em epígrafe. Depreende-se uma ideia firme e convincente do documento em apreço, por parte dos actores que participaram neste instrumento de trabalho. Na óptica da Presidente do Conselho Pedagógico, «... o Projecto Educativo daqui, especificamente o daqui da escola, está bom no sentido em que é: claro, simples, específico e de muito fácil leitura, tudo aquilo que deve ser um documento.» (Entrevista número 1, Anexo II, pp.22-30). Na mesma linha de pensamento, aparece a opinião do Presidente do Conselho da Comunidade Educativa, ao afirmar que «Em termos gerais está muito bom. Está simples, está claro e está directo.» (Entrevista número 4, Anexo II, pp.49-57). Para a Coordenadora dos Directores de Turma, «...o Projecto Educativo, além de ser o documento que existe e que é exigido por lei ... acaba por ser o elemento coordenador da nossa actividade.» (Entrevista número 2, Anexo II, pp. 31-36). Continuando a perceber as respostas dos entrevistados, a Vice – Presidente do Conselho Executivo salienta uma vertente de grande amplitude do Projecto Educativo desta escola, a sua «visão estratégica do que é que deve ser este estabelecimento de ensino» (Entrevista número 3, Anexo II, pp.37-48). Finalmente, a Coordenadora dos Cursos de Educação e Formação realça que ele é o nosso Bilhete de Identidade ...é o espelho da Escola.» (Entrevista número 5, Anexo II, pp.58-70). Estas diferentes facetas que o Projecto Educativo transmite aos entrevistados revela um estatuto importante dentro deste estabelecimento de ensino, do mesmo modo que transmite a sua utilidade e proveito a quem dele necessita. Enquadra-se, deste modo, o item seguinte – Resultados escolares – . O Projecto Educativo tem a obrigação e a oportunidade de se integrar numa das maiores preocupações de cada escola. Pela análise do discurso dos intervenientes, depreende-se esta atenção do documento pelos resultados que a escola alcança. Na opinião da Presidente do Conselho Pedagógico, «Uma das prioridades que temos é acabar com o insucesso escolar.» (Entrevista número 1, Anexo II, pp.22-30). Dentro do mesmo enquadramento, surge a ideia da Coordenadora dos Directores de Turma, salientando que «uma das prioridades é exactamente o sucesso dos alunos.» (Entrevista número 2, Anexo II, pp.31-36). Na mesma linha de raciocínio, o Presidente do Conselho da Comunidade Educativa revela «que o insucesso escolar é uma das prioridades.» (Entrevista número 4, Anexo II, pp.49-57). Para a Vice-Presidente do Conselho Executivo, «o nosso concretamente preocupa-se com a evolução dos resultados escolares» (Entrevista número 3, Anexo II, pp.37-48). Na mesma perspectiva, a Coordenadora dos Cursos de Educação e

Formação destaca que «o Projecto Educativo tem como objectivo melhorar esses resultados escolares.» (Entrevista número 5, Anexo II, pp.58-70). Além de se preocupar com os resultados escolares, uma das nobres missões a que está adstrito o Projecto Educativo é o fomento da semente da união entre os vários actores e os distintos órgãos. Neste contexto, outro dos itens analisados foi a Articulação entre departamentos curriculares. Depreende-se, pelas entrevistas, que os actores manifestaram a opinião de que o Projecto Educativo reforça e cimenta a articulação entre os órgãos mencionados. Para a Presidente do Conselho Pedagógico, «... todos trabalhamos no mesmo sentido e neste caso os departamentos também» (Entrevista número 1, Anexo II, pp.22-30). Neste contexto a Coordenadora dos Directores de Turma é da opinião que, «Reforça, evidentemente, porque nós acabamos por trabalhar todos para aqueles objectivos e para aquelas prioridades, realmente é muito útil, é aquele o nosso caminho, é aquele o nosso objectivo» (Entrevista número 2, Anexo II, pp. 31-36). Dentro da mesma linha de raciocínio, a Vice-Presidente do Conselho Executivo, salienta que «Ele, inevitavelmente terá de fazer isso... o projecto educativo sem este trabalho e sem esta articulação, pode diagnosticar os problemas, mas certamente não consegue resolvê-los, se não houver articulação.» (Entrevista número 3, Anexo II, pp. 37-48). Na óptica do Presidente do Conselho da Comunidade Educativa aquele documento, «Reforça necessariamente essa articulação» (Entrevista número 4, Anexo II, pp. 49-57). Continuando com as perspectivas semelhantes sobre o ponto em análise, a Coordenadora dos Cursos de Educação e Formação afirma que o Projecto Educativo «...reforça, e de que maneira, essa articulação». (Entrevista número 5, Anexo II, pp.58-70). O Coordenador do Ensino Profissional afiança «...que hoje em dia estamos todos a trabalhar em conjunto.» (Entrevista número 6, Anexo II, pp.71-82). O Projecto Educativo está atento à evolução dos resultados escolares e reforça a articulação entre os vários departamentos. Neste âmbito, para cumprir estes dois eixos norteadores da vida escolar, o mesmo vai também balizar a sua acção em torno de – Respostas diferenciadas – que permitam eficazmente uma atitude positiva perante o meio e a própria escola. Esse item inscrito na Categoria – Projecto Educativo... e a prática diária – envolve vectores, tais como: prioridades, objectivos, metas e estratégias. O objectivo de qualquer Projecto Educativo de Escola é melhorar a organização a que pertence e, por acréscimo, o serviço público de educação no nosso país. Na perspectiva dos entrevistados, o Projecto Educativo da Escola em análise define todos os vectores acima mencionados, adequados aos alunos que frequentam o estabelecimento de ensino e ao meio a que pertencem. A Coordenadora dos Directores de

Turma, no que concerne às prioridades tem a seguinte opinião: «Acho que consegue» (Entrevista número 2, Anexo II, pp.31-36). No entender da Vice-Presidente do Conselho Executivo: «eu terei de adequar as prioridades ao contexto que tenho ... e aqui está uma das virtualidades do nosso projecto educativo» (Entrevista número 3, Anexo II, pp.37-48). No que concerne aos objectivos, na óptica do Presidente do Conselho Comunidade Educativa: «define claramente» (Entrevista número 4, Anexo II, pp.49-57). A Vice-Presidente do Conselho Executivo relativamente ao Projecto Educativo da Escola, defende que é preciso «adequar os objectivos de acordo com o contexto ...» (Entrevista número 3, Anexo II, pp.37-48). Na perspectiva da Coordenadora dos Cursos de Educação e Formação, «O Projecto Educativo define os objectivos ... tendo em conta a realidade aqui da escola.» (Entrevista número 5, Anexo II) e, mais adiante, menciona que o Projecto Educativo tem os «objectivos definidos para ajudar a escola a melhorar o seu desempenho» (Entrevista número 5, Anexo II, pp.58-70). O Projectivo Educativo, além de definir objectivos e prioridades, também contém, dentro de si, metas e estratégias que permitem uma operacionalização segura e transparente. Para os entrevistados, a respeito das metas, os mesmos são praticamente unânimes na referência positiva em relação e este domínio. Para a Coordenadora dos Directores de Turma, o Projecto Educativo «define metas» (Entrevista número 2, Anexo II, pp.31-36). Na perspectiva da Vice-Presidente do Conselho Executivo é necessário «adequar ...as metas de acordo com o contexto ...» (Entrevista número 3, Anexo II, 37-48). Para o Presidente do Conselho da Comunidade Educativa, o Projecto Educativo «...as metas ... define claramente» (Entrevista número 4, Anexo II, pp.49-57). No mesmo sentido, a Coordenadora dos Cursos de Educação e Formação salienta que o referido documento «define as metas tendo em conta o meio» (Entrevista número 5, Anexo II, pp.58-70). No que diz respeito às estratégias, na perspectiva da Coordenadora dos Directores de Turma, o Projecto Educativo define «estratégias adequadas» (Entrevista número 2, Anexo II, pp.31-36). Na mesma linha de raciocínio, a Vice – Presidente do Conselho Executivo afirma que o Projecto Educativo «define estratégias ... não desgarradas do público -alvo» (Entrevista número 3, Anexo II, pp.37-48). Na mesma senda, surge a opinião do Presidente do Conselho da Comunidade Educativa, ao referir que «define estratégias necessárias.» (Entrevista número 4, Anexo II, pp.49-57). Por fim, a Coordenadora dos Cursos de Educação e Formação salienta que «O Projecto Educativo define as estratégias ... tendo em conta a realidade aqui da escola.» (Entrevista número 5, Anexo II, pp.58-70). Como se depreende, o Projecto Educativo da Escola em estudo define um conjunto de campos adequados à sua posição de documento

unificador de inúmeras vontades. No entanto, é de sublinhar a opinião dos entrevistados acerca do papel do Projecto Educativo como elemento que contribui para que a escola seja uma referência em domínios – chave de uma organização, tais como: a qualidade, a gestão e o acolhimento. De acordo com os participantes nas entrevistas, o Projecto Educativo de Escola pode contribuir para que a mesma se torne numa instituição capaz de primar pela qualidade efectiva, pela gestão eficaz e pelo seu acolhimento singular.

Por conseguinte, no item – Referência – surge o domínio -qualidade –. Neste, a Vice-Presidente do Conselho Executivo realça que «a nossa escola tem uma referência na sua qualidade» (Entrevista número 3, Anexo II, pp.37-48) e, mais adiante, afirma que «ela é diferente pela sua qualidade.» (Entrevista número 3, Anexo II, pp.37-48). Quanto ao Presidente do Conselho da Comunidade Educativa, salienta que o Projecto Educativo «contribui para que a escola seja uma referência pela sua qualidade.» (Entrevista número 4, Anexo II, pp.49-57). Na opinião da Coordenadora dos Cursos de Educação e Formação «todos queremos uma escola de qualidade» (Entrevista número 5, Anexo II, pp.58-70). Culminando este vector, o Coordenador do Ensino Profissional assegura que «o Projecto Educativo tem investido bastante nesse campo». No que concerne à gestão, a Vice-Presidente do Conselho Executivo advoga «que a nossa escola tem uma referência ... de gestão» (Entrevista número 3, Anexo II, pp.37-48). Mais adiante, corrobora a sua opinião, afirmando que «ela é diferente ...pela sua gestão» (Entrevista número 3, Anexo II, pp.37-48). Na perspectiva do Coordenador do Ensino Profissional, «... esse investimento na gestão está a ser feito via aquilo que se dá lá para fora.» (Entrevista número 6, Anexo II, pp71-82). No que concerne ao acolhimento, a Vice – Presidente do Conselho Executivo adianta que «a nossa escola tem uma referência de profissionalismo ...e é diferente pelo seu acolhimento» (Entrevista número 3, Anexo II pp.37-48). Um outro domínio importante refere-se às - Oportunidades do contexto –. Através deste procurou-se a percepção dos entrevistados na ligação entre o Projecto Educativo da Escola e as oportunidades que o contexto lhe oferece. De acordo com os intervenientes, o documento em apreço não só está em sintonia com as necessidades do meio, mas também contempla as oportunidades/ofertas que esse contexto lhe proporciona. Para a Presidente do Conselho Pedagógico, o Projecto Educativo de Escola «... está de acordo com o meio envolvente ... está de acordo com as necessidades e vontades de todos.» (Entrevista número 1, Anexo I, pp.22-30I). Na perspectiva da Coordenadora dos Directores de Turma, «o meio sente que a escola é sua e que também tem de partilhar as necessidades com a escola.» (Entrevista número 2, Anexo II, pp31-36). Na óptica da Vice-Presidente

do Conselho Executivo, «o Projecto Educativo tanto deve apontar as oportunidades como também os constrangimentos que aquela escola tem» (Entrevista número 3, Anexo II, pp.37-48). Mais adiante, continua o seu raciocínio, afirmando que a oferta educativa «está de acordo com as oportunidades e potencialidades que ele tem» (Entrevista número 3, Anexo II, pp.37-48). Na mesma linha, o Presidente do Conselho da Comunidade Educativa adianta que «O Projecto Educativo contempla» as oportunidades que o contexto lhe oferece. Continuando na mesma senda, a Coordenadora dos Cursos de Educação e Formação menciona que «o Projecto Educativo tenta contemplar as diferentes ofertas que o contexto lhe proporciona.» (Entrevista número 5, Anexo II, 58-70). Por último, o Coordenador do Ensino Profissional é peremptório nesta temática, ao afirmar que «Tem de contemplar.» (Entrevista número 6, Anexo II, pp71-82). Verificou-se, pela análise das respostas dos intervenientes, que o Projecto Educativo de Escola contagia a organização, ao deter um papel interventivo nos domínios – chave da instituição. Este suporte que o mesmo transmite aos actores é consubstanciado na Categoria seguinte – O Projecto Educativo e a Escola – e na subcategoria – Plano de desenvolvimento –, ao prescrever para a instituição um motivo de certeza no presente e de esperança no futuro. Dentro da subcategoria acima mencionada, surgem dois itens – Visão prospectiva e Visão Proactiva –. Quanto à primeira, a Presidente do Conselho Pedagógico afirma que o principal «é ir ao encontro dos interesses dos alunos» (Entrevista número 1, Anexo II, pp. 22-30). A Coordenadora dos Directores de Turma afirma que «vai haver evolução» (Entrevista número 2, Anexo II, 31-36). Na perspectiva da Vice – Presidente do Conselho Executivo, «o Projecto Educativo permite que façamos um plano para desenvolver melhor a organização» (Entrevista número 3, Anexo II, pp.37-48). O Presidente do Conselho da Comunidade Educativa, referindo-se ao Projecto Educativo da Escola acha, «...que está bem lançado, as bases, a fundação, todo o trabalho que se tem feito.» (Entrevista número4, Anexo II, pp.49-57) e acrescenta que «a base para daqui a dez anos está lançada. Tem de crescer.» (Entrevista número 5, Anexo II, 58-70). Na mesma óptica, o Coordenador do Ensino Profissional assegura que «... daqui a dez anos nós estaremos ainda melhor.» (Entrevista número 6, Anexo II, 71-82). No que concerne à Visão Proactiva, centrava-se, essencialmente, na opinião dos entrevistados, a respeito do Projecto Educativo de Escola como um verdadeiro plano de desenvolvimento da organização. Esta questão de crucial importância permitiu compreender, inferindo as respostas dos intervenientes, que o Projecto Educativo continuará a ser, na opinião dos actores, um documento com uma importância extrema dentro do xadrez organizacional da

escola portuguesa. Neste contexto, importa sublinhar o que os entrevistados responderam a este propósito. A Presidente do Conselho Pedagógico afirma «Sem dúvida.» (Entrevista número 1, Anexo II, pp.22-30). A Coordenadora dos Directores de Turma adianta que «aquele documento é um instrumento de trabalho de organização e de desenvolvimento a longo prazo.» (Entrevista número 2, Anexo II, 31-36). Na óptica da Vice – Presidente do Conselho Executivo: «Temos um verdadeiro plano de desenvolvimento, quando ele é criado, diagnosticado, monitorizado e avaliado.» (Entrevista número 3, Anexo II, pp.37-48) e salienta que «só assim poderemos ter um verdadeiro plano de desenvolvimento da organização.» (Entrevista número 3, Anexo II, pp.37-48). O Presidente do Conselho da Comunidade Educativa é bastante claro a este propósito, mencionando que «O Projecto educativo é um verdadeiro plano de organização». (Entrevista número 4, Anexo II, pp. 49-57). A Coordenadora dos Cursos de Educação e Formação, a respeito deste assunto, refere que «sim» (Entrevista número 5, Anexo II, pp.58-70). Na perspectiva do Coordenador do Ensino Profissional, «acaba por construir tudo o que está para além dele» (Entrevista número 6, (Entrevista número 4, Anexo II, pp.71-82). Esta última afirmação serve como síntese das entrevistas que foram realizadas a pessoas com responsabilidades dentro do estabelecimento de ensino. Por um lado, o Projecto Educativo assume um papel de construtor de identidades dentro da escola, atento aos problemas e preocupado com a sua solução, e, por outro, a sua ambição de mediador entre o estabelecimento de ensino e o seu contexto, permite-lhe gerir as várias zonas de poder (escolhendo o que melhor se adapta ao meio). Além destas duas valências, surge aquela que o consagra como um verdadeiro plano de desenvolvimento da escola, ao realizar a ligação entre um presente vivido e um futuro a construir.

3. Análise documental das actas

A observação realizada incide sobre dois momentos distintos do quotidiano escolar do centro educativo, em estudo. O primeiro coincide com, os anos lectivos de 2001 a 2005 e o segundo de 2006 a 2008. Nestes anos lectivos em estudo, surgiram, no interior da organização escolar, dois acontecimentos que irão marcar a história deste estabelecimento de ensino. O primeiro coincide com os anos de aplicação de dois normativos distintos que aprovam o regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos de educação e de ensino públicos da Região Autónoma da Madeira o Decreto Legislativo 4/2000/M, de 31 de Janeiro e o Decreto Legislativo 21/ 2006/ M, de 21 de Junho. Outro dos acontecimentos de destaque, na vida desta unidade escolar, é a construção do seu primeiro Projecto Educativo em 2001, com a vigência de cinco anos, surgindo em 2006 o seu sucessor.

Neste âmbito, desenhou-se o estudo analítico de documentos oficiais não publicados, nomeadamente as actas dos mais diversos órgãos. Incidindo a análise em dois instantes distintos, o primeiro coincide com a fase de construção e o seguinte com a fase de implementação do Projecto Educativo deste estabelecimento de ensino. Estendeu-se o estudo a 2001 pelo facto de ser a primeira vez que esta unidade escolar iria viver a construção do seu primogénito Projecto Educativo. A sua construção leva cerca de dois anos lectivos, pois a organização une-se em torno da edificação deste Projecto pretendendo erguer um documento o mais abrangente e completo possível. A intenção é que este diagnostique, o mais fielmente possível, as virtualidades e os constrangimentos da organização. Procedeu-se, por isso, a inquéritos a toda a população escolar (pais/encarregados de educação, pessoal docente e não docente e alunos), procuraram-se, em anais e boletins municipais, as principais potencialidades e fragilidades do meio envolvente. Todos os actores tiveram uma participação activa na construção do seu primeiro documento estratégico: ajudaram na definição de objectivos, apontaram estratégias e recomendaram metas a atingir. A ênfase da participação no despontar do Projecto Educativo de Escola surge sublinhada, por Estêvão, na primeira parte da presente tese, (Capítulo II, p.59). O documento definitivo foi remetido ao Conselho da Comunidade Educativa, no final do segundo ano lectivo -2002/2003. A razão apontada pela equipa coordenadora foi a imensidão de dados a tratar, a configuração gráfica do documento, que pretendiam que fosse o mais rico possível.

O segundo Projecto Educativo iniciou a sua construção em 2006 e terminou-a nesse mesmo ano lectivo. Neste, a escola partiu da análise dos resultados do anterior procedendo à elaboração do documento seguinte. A base da edificação do documento, datado de 2006, teve como fonte os inquéritos realizados por amostra e o sentir de alguns dos informantes privilegiados. Estes apontaram aspectos que, segundo os mesmos, se poderiam aperfeiçoar e, dessa forma, tornar a escola um serviço público de educação de melhor qualidade. O aperfeiçoamento do Projecto Educativo de Escola, a partir da análise da sua própria realidade, consubstancia-se na opinião de Rey e Santamaria, na primeira parte do presente estudo, (Capítulo II. p.62) no que se refere ao sentido operacional do documento. Assim, ao observar o comportamento da organização, nos dois momentos distintos da construção do Projecto Educativo, poder-se-á inferir se a percepção dos actores foi diferenciada; se a apreensão da importância do documento foi igual ou distinta, ao longo dos dois períodos; se a escola, através dos seus diversos órgãos, tem a capacidade de mobilizar os seus personagens na participação activa e proactiva do documento, o qual definirá o plano estratégico de melhoria da organização a que pertencem. Pretende-se, com este processo, verificar se os actores sentem o Projecto; se identificam com ele; se o entendem como um instrumento que ajuda no traçar do caminho da melhoria e da eficácia da escola como serviço público de educação.

A fase de implementação do Projecto foi realizada, também, em dois períodos distintos que coincidem com o primeiro e segundo Projecto Educativo. Assim, nos anos lectivos de 2003 a 2005 decorreu a implementação do primeiro Projecto e em 2007 a do seu sucessor. A observância destes anos que apresentam os dois documentos permite verificar se a forma como os actores participam é diferente nos dois momentos; como a organização se comporta na implementação dos dois Projectos; se há um amadurecimento entre o período de vigência dos dois documentos, ou se pelo contrário, não se constata qualquer alteração de melhoria nas suas atitudes e se não revela procedimentos que reflectam posturas de desenvolvimento dos seus actos.

No sentido de operacionalizar os propósitos apontados anteriormente, criaram-se instrumentos de análise eficazes e de aplicação sistemática. Assim, architectou-se um edifício categorial o mais adaptado ao contexto da escola em estudo. Os quadros apresentados foram desenhados para esta investigação, para esta escola e para observar estes dois Projectos Educativos. Neste sentido, foi criado um referencial que teve como objectivo analisar, no sentido mais restrito, o Projecto Educativo, e, no seu *latus sensus*, inferir acerca das políticas educativas aplicadas nesta unidade escolar.

Os quadros categoriais foram construídos com a intenção de inventariar evidências quantitativas para as diferentes dimensões da análise, sempre de acordo com o pressuposto deste estudo – O Projecto Educativo de Escola –. Os instrumentos foram traçados fazendo corresponder as questões a observar com as fontes de recolha de dados. Escolheram -se para a análise os documentos oficiais não publicados – Actas - dos órgãos de administração e gestão escolar e dos de estrutura de gestão intermédia de cariz pedagógico. Dos primeiros analisaram-se todas as actas produzidas pelo Conselho da Comunidade Educativa e do Conselho Pedagógico, dos segundos a observância recaiu nos quatro departamentos curriculares – Departamento Curricular das Línguas, Departamento Curricular das Ciências Humanas e Sociais, Departamento Curricular das Ciências Exactas da Natureza e Tecnologias e Departamento das Expressões – e nos grupos disciplinares que, no decorrer do tempo em estudo, mantiveram a figura do Delegado. Assim, de acordo com o Regulamento Interno desta unidade escolar, o grupo disciplinar constitui-se com três ou mais elementos. Deste modo, foram sujeitos a apreciação os grupos disciplinares de Português, Francês, Inglês, História, Ciências Físico – Químicas, Ciências Naturais, Matemática, Educação Visual, Educação Visual e Tecnológica e Educação Física. Todos estes grupos disciplinares se organizam de forma sequencial, à excepção dos de Educação Visual e Tecnológica e de Educação Visual, que se constituem de acordo com o ciclo de escolaridade a que pertencem, respectivamente 2º e 3º Ciclo do Ensino Básico. Foram analisadas oitocentas e trinta e oito actas referentes aos vários órgãos, como se pode constatar pela tabela número 41 (Anexo III p.209).

Os instrumentos criados incidem a sua análise na dimensão, que se determinou como organização escolar, na área da política educativa instituída neste estabelecimento de ensino e nos parâmetros: “Participação dos actores”, “Comunicação”, Atribuição de Recursos/Financiamento”, “Envolvimento dos Pais/Encarregados de Educação” e “Formação de Professores, Funcionários, Alunos e Pais/Encarregados de Educação”, na fase de construção, e no momento seguinte, apresentam-se como parâmetros “Participação dos actores”, “Comunicação” e “Resultados”. Pretendeu-se criar um conjunto de instrumentos com o intuito de monitorizar quer a fase de construção, quer a fase de implementação do Projecto Educativo deste estabelecimento de ensino, como também de inferir as formas utilizadas pelos diferentes actores para comunicarem as suas decisões; darem a conhecer os objectivos, as estratégias, as prioridades e as metas estabelecidas para esta unidade escolar; reflectirem sobre os resultados escolares e possibilitar o traçar de caminhos para melhorar os desempenhos escolares.

A escolha pela análise das actas dos diferentes órgãos prendeu-se com o facto destas serem registos oficiais das percepções dos actores sobre a organização a que pertencem; são um manifesto rico das opiniões e do pulsar dos intervenientes em relação à política educativa adoptada por esta organização; são indicadores do modo como a comunicação flui no interior desta unidade escolar. Assim, a opção pela análise das actas teve como intuito obter uma visão, a mais ampla possível, do processo de recolha de dados, através da sua inventariação, de acordo com os parâmetros apresentados nos quadros categoriais. Neste sentido, pretende-se criar um processo, o mais completo possível, de análise, monitorização e avaliação do Projecto Educativo. Pretendeu-se criar um conjunto de ferramentas de matriz flexível, com o objectivo de possibilitar, a qualquer momento do processo, a sua rectificação. Este quadro analítico, construído para analisar os procedimentos de construção e implementação do Projecto Educativo deste estabelecimento de ensino, não teve apenas como intuito aplicar a estes momentos da vida desta instituição, mas apetrechá-la de instrumentos que possibilitem a sua aplicação futura, quer ao Projecto Educativo, quer na análise de outras dimensões da escola.

É de sublinhar que a aplicação dos quadros categoriais incidiu sobre todas as actas produzidas pelos órgãos anteriormente mencionados, no intuito de sistematizar e analisar a informação registada nesses documentos. A intenção é verificar a incidência dos assuntos abordados; das decisões tomadas; dos canais de comunicação utilizados acerca do Projecto Educativo, desta unidade escolar, sendo, também, propósito averiguar o nível de concretização das decisões tomadas pelos diferentes órgãos. A opção pela análise deste tipo de documentos, prende-se com o facto de se poder, através deles, aprofundar o conhecimento sobre a percepção dos actores em relação ao Projecto Educativo. Ao analisar tal documentação, à luz da dimensão evidenciada, das áreas aplicadas e dos parâmetros focados, todos os actores se envolvem no processo, o que consubstancia e legitima toda a informação daí subtraída. A criação de, quadros categoriais de análise adequados a esta escola, a estes Projectos Educativos permite que o resultado final desta análise seja a projecção de dados susceptíveis de serem mobilizados pelos diferentes órgãos, na melhoria, aprofundamento e desenvolvimento do Projecto Educativo, enquanto elemento estratégico de implementação de boas práticas educacionais. Neste sentido, o Projecto Educativo será uma fonte impulsionadora para a melhoria, aprofundamento e desenvolvimento do serviço público de educação, prestado por esta unidade escolar ao contexto em que a mesma se insere.

A construção deste tipo de instrumentos de análise categorial dota a escola de ferramentas capazes de descobrir e de encontrar respostas organizacionais que fomentem a união entre órgãos, em torno de um objecto comum: a construção e implementação de um Projecto Educativo enquanto elemento delineador de políticas educativas. Estas possibilitam a melhoria, a eficácia e o desenvolvimento dessa organização, no seio da qual nasceu. O modelo de análise idealizado permite produzir mudanças ao nível do comportamento, das atitudes e das posturas que a organização tem face à mudança e às melhorias das suas práticas, permitindo o quebrar de rotinas e recriar o quotidiano das organizações.

A análise de todos os procedimentos, instituídos por esta organização em redor do Projecto Educativo, possibilitou verificar comportamentos; testar atitudes; compreender posições que ajudaram estes actores a implementar processos de melhoria, criar planos estratégicos de desenvolvimento, com o intuito de aperfeiçoarem a organização de que são parte integrante. Esta análise das actas permite verificar que nenhum actor ficou indiferente ao Projecto Educativo; todos participaram quer na sua fase de construção, quer na sua fase de implementação, pois todos têm uma opinião sobre o documento, encontrando diferentes momentos para o discutir, para o renovar, para o recriar. Os actores vêem no Projecto Educativo um traçado que todos devem seguir para não perder de vista os propósitos da organização a que pertencem. Esta visão conjunta dos actores no Projecto Educativo é corroborada por Nunes, na primeira parte desta investigação (Capítulo. II, p.61).

3.1. Conselho da Comunidade Educativa

O Conselho da Comunidade Educativa rege-se por dois normativos, consoante nos reportemos aos anos de 2001 a 2005 ou de 2006 a 2008, respectivamente, o Decreto Legislativo Regional n.º 4 /2000/ M, de 31 de Janeiro ou o Decreto Legislativo Regional n.º 21 /2006 / M, de 21 de Junho. Assim, verifica-se nos dois decretos legislativos similaridade no que se refere à competência correspondente ao Projecto Educativo de Escola. Como se pode constatar, o artigo 8º de ambos os normativos na sua alínea b), tem a mesma redacção: «aprovar o projecto educativo de escola, acompanhar e avaliar a sua execução».

O Conselho da Comunidade Educativa, como órgão decisional, na denominada fase de construção, nos anos lectivos 2001/2002, 2002/2003 (primeiro Projecto Educativo de Escola) e 2006/2007 (segundo Projecto Educativo de Escola) dos referidos projectos, teve um papel que convém explicitar, através de uma análise atenta e cuidada das actas deste órgão. No total dos três anos lectivos, foram analisadas a globalidade das actas existentes sobre o referido órgão, totalizando catorze reuniões.

No ano lectivo 2001/2002, foram objecto de tratamento três actas. No que concerne ao item – Participação dos actores – o mencionado órgão em nenhuma reunião “Solicita a apresentação de propostas aos seus membros”; “ Discute as propostas apresentadas”; “ Reflecte sobre as decisões apresentadas “; “ Os membros do Conselho participam nas equipas de trabalho “; “Acompanha as fases de construção do Projecto “; “ Participa na definição da missão do estabelecimento de ensino ”. Mais se acresce que, de acordo com a tabela número 1 (Anexo III, pp. 89-91), em nenhuma acta, há registo dos itens: “ Participa na definição de prioridades “; “ “Participa na fixação de objectivos”; Participa no estabelecer de estratégias “ e “ Participa na definição de metas“.

Depreende-se, perante o exposto, uma atitude bastante redutora, praticamente nula, do Conselho da Comunidade Educativa face à construção do Projecto Educativo de Escola. A importância da participação dos actores na edificação de um documento que, pelas suas características, transporta consigo uma mais valia para o estabelecimento de ensino, aparece destacada por Costa, na primeira parte da presente investigação, (Capítulo. II, p.63).

No item – Comunicação – no ano lectivo 2001 /2002, o órgão referenciado, em nenhuma reunião, mencionou os seguintes vectores: “ Define canais de comunicação para dar a conhecer as decisões tomadas “; Apresenta suportes de divulgação a serem

utilizados “; “Canais utilizados para dar a conhecer a todos os seus elementos sobre a missão da escola “; “ Canais utilizados para dar a conhecer a todos os seus elementos sobre os objectivos da escola “; “Canais utilizados para dar a conhecer a todos os elementos sobre as metas da escola “; “Oportunidades encontradas para a discussão entre os seus elementos sobre a importância do Projecto educativo “.

Perante o descrito, verificável na tabela número 1 (Anexo III, pp. 89-91), infere-se um total desinteresse do Conselho da Comunidade Educativa em relação ao item acima mencionado, visto em nenhuma acta ser referenciado qualquer parâmetro identificado com o acima exposto.

Quanto a outro item – Atribuição de Recursos/Financiamento – em qualquer das reuniões realizadas “ Solicita a lista de necessidades de acordo com o processo de financiamento apresentado em Conselho Pedagógico “. A mesma situação surge no item – Envolvimento dos Pais/Encarregados de Educação –, já que, em nenhuma acta: “Apresenta estratégias para o envolvimento dos Pais/Encarregados de Educação na vida da escola “ e, por consequência, no Projecto Educativo da mesma. O mesmo cenário repete-se no item – Formação de Professores, Funcionários, Alunos e Pais/Encarregados de Educação –. Neste, não existe em nenhuma reunião, do Conselho da Comunidade Educativa, referência, a parâmetros como: “ Solicita aos membros a inventariação junto dos seus pares das necessidades de formação “; “Analisa as propostas apresentadas”;”Elabora a proposta a apresentar ao Conselho Pedagógico “; “ Analisa o índice de adesão às propostas apresentadas “ e “ Analisa e reflecte sobre a utilidade da formação apresentada “.

De acordo com o apresentado, verifica-se com o contributo da tabela número 1 (Anexo III, pp. 89-91), um comportando inoperante em relação, aos vectores mencionados. Esta situação traduz uma perda significativa, do Projecto Educativo de Escola, perante, o Conselho da Comunidade Educativa, no ano lectivo 2001/2002. Em três reuniões não existe uma única referência ao documento, o que não abona a favor do órgão supramencionado.

No que concerne ao ano lectivo 2002/2003, último ano da fase de construção do primeiro Projecto Educativo da Escola em análise, no item – Participação dos actores – verifica-se, que em nenhuma das quatro reuniões ocorridas nesse ano lectivo, o Conselho da Comunidade Educativa, abordou itens tais como: “Solicita a apresentação de propostas aos seus membros”: “ Discute as propostas apresentadas”; “ Reflecte sobre as decisões apresentadas “; “ Os membros do Conselho participam nas equipas de trabalho “;

“Acompanha as fases de construção do Projecto “. Acrescenta-se que também em nenhuma acta, surgem mencionados os seguintes parâmetros: “ Participa na definição de prioridades “;“Participa na fixação de objectivos”; Participa no estabelecer de estratégias“ e “ Participa na definição de metas “. Como se depreende pela análise da tabela número 1 (Anexo III, pp.89 -91). De acordo com o referenciado, a atitude e o comportamento deste órgão, no ano lectivo 2002/2003, comparativamente ao ano anterior, é em tudo semelhante. Continua a manifestar apatia e ineficácia em relação à participação dos actores, na importantíssima fase de construção do Projecto Educativo de Escola.

Quanto ao item – Comunicação –, o órgão em análise em qualquer das actas não faz menção aos seguintes vectores: “Define canais de comunicação para dar a conhecer as decisões tomadas “; “Apresenta suportes de divulgação a serem utilizados “; “Canais utilizados para dar a conhecer a todos os seus elementos sobre a missão da escola “; “Canais utilizados para dar a conhecer a todos os seus elementos sobre os objectivos da escola “ ; “Canais utilizados para dar a conhecer a todos os elementos sobre as metas da escola “; “Oportunidades encontradas para a discussão entre os seus elementos sobre a importância do Projecto educativo “. Infere-se uma total ausência, parecida com a do ano lectivo 2001/2002, do Conselho da Comunidade Educativa a propósito do item referido.

No que concerne ao item – Atribuição de Recursos/Financiamento –, surge numa acta referência ao vector: “ Solicita a lista das necessidades de acordo com o processo de financiamento apresentado em Conselho Pedagógico. No item -Envolvimento dos Pais/Encarregados de Educação, não surge, em nenhuma reunião, uma única estratégia para envolver esses elementos na vida da escola. Em relação ao item – Formação de Professores, Funcionários, Alunos e Pais/Encarregados de Educação –, não existe em nenhuma das reuniões realizadas alusão aos seguintes parâmetros: “Solicita aos membros a inventariação junto dos seus pares das necessidades de formação “; “ Analisa as propostas apresentadas “; Elabora a proposta a apresentar ao Conselho Pedagógico “ ; “Analisa o índice de adesão às propostas apresentadas “ e “ Analisa e reflecte sobre a utilidade da formação apresentada “.

Depreende-se uma situação semelhante ao ano lectivo anterior, com a excepção de uma única referência respeitante à atribuição de recursos/financiamento, o que é, manifestamente, insuficiente, tendo em conta os amplos poderes que este órgão detém, a respeito, do Projecto Educativo de Escola.

Saliente-se que, entretanto, no ano de 2006, houve eleições, na Região Autónoma da Madeira, para o Conselho da Comunidade Educativa e Conselho Executivo. A

consequência que importa reter é a mudança de todos os elementos que faziam parte do anterior Conselho da Comunidade Educativa. Surgem novos actores, outras responsabilidades. Há um aumento significativo do número de reuniões deste órgão, pois num só ano, foram realizadas sete reuniões, tantas quantas as realizadas em dois anos lectivos pelos elementos que compunham o órgão anterior.

O ano lectivo de 2006/2007 representa, a fase de construção do segundo Projecto Educativo da Escola em investigação. No item – Participação dos actores – em três actas, surge o vector: “ Solicita a apresentação de propostas aos seus membros “; em duas reuniões é referenciado o parâmetro: “ Discute as propostas apresentadas”; em três aparece mencionado que o Conselho da Comunidade Educativa: “ Reflecte sobre as decisões apresentadas “em igual número há registo de ser solicitado que: “Os membros do Conselho, participam nas equipas de trabalho “ do Projecto Educativo de Escola. Verificando a tabela número 1 (Anexo III, pp. 89-91), poder-se -á referir que, em quatro reuniões, o referido órgão “Acompanha as fases de construção do Projecto “em três “Participa na definição de prioridades “, numa reunião “ Participa na fixação de objectivos. “ Constata-se uma manifesta diferença para melhor, deste novo Conselho da Comunidade Educativa em relação à participação dos actores no Projecto Educativo de Escola. Os parâmetros referenciados corroboram a afirmação acima descrita.

No item – Comunicação – surge numa reunião, o vector: “ Define canais de comunicação para dar a conhecer as decisões tomadas.” Os outros parâmetros tais como: “Apresenta suportes de divulgação a serem utilizados “; “Canais utilizados para dar a conhecer a todos os seus elementos sobre a missão da escola “; “ Canais utilizados para dar a conhecer a todos os seus elementos sobre os objectivos da escola “; “Canais utilizados para dar a conhecer a todos os elementos sobre as metas da escola“; “Oportunidades encontradas para a discussão entre os seus elementos sobre a importância do Projecto educativo “não aparecerem referenciados em nenhuma das sete actas analisadas.

No item -Atribuição de Recursos/Financiamento – não há testemunho de ter sido focalizado o parâmetro: “Solicita a lista de necessidades de acordo com o processo de financiamento apresentado em Conselho Pedagógico.”

No parâmetro -Envolvimento dos Pais / Encarregados de Educação, não surge em nenhuma acta, o registo ao vector: “ Apresenta estratégias para o envolvimento dos Pais/Encarregados de Educação “.

No que concerne ao item – Formação de Professores, Funcionários, Alunos e Pais/Encarregados de Educação -não existe nenhuma alusão aos seguintes parâmetros: “Solicita aos membros a inventariação junto dos seus pares das necessidades de formação“; “ Analisa as propostas apresentadas “; Elabora a proposta a apresentar ao Conselho Pedagógico “; “ Analisa o índice de adesão às propostas apresentadas “ e “ Analisa e reflecte sobre a utilidade da formação apresentada “. Os três últimos itens são semelhantes aos anos lectivos 2001 /2002 e 2002 /2003.

No cômputo geral, é conveniente retirar algumas ilações que parecem pertinentes. Assim, na fase de construção do Primeiro Projecto Educativo, o Conselho da Comunidade Educativa pautou a sua acção por:

- manifesto desinteresse ;
- apatia acentuada;
- ausência de espírito crítico;
- não cumprimento dos poderes que lhe são adstritos pela legislação em vigor .

Na fase de construção do Segundo Projecto Educativo, o Conselho da Comunidade Educativa, pautou a sua acção por:

- responsabilização pelos seus poderes;
- nova atitude (empenhamento na participação dos actores);
- novo espírito (solicita , discute , reflecte, participa , acompanha , define);
- capacidade de aproveitamento das reuniões;
- interesse pela temática do Projecto Educativo de Escola e consequente participação na fase de construção do mesmo.

O Projecto Educativo de Escola, na fase de construção, em relação ao Conselho da Comunidade Educativa, consubstanciou um caminho evolutivo em que emerge a ideia da necessidade de captar todas as sinergias existentes, para que possa, na fase de implementação, ter um suporte significativo, o qual lhe possibilite cumprir a missão que lhe está adstrita – contribuir para a melhoria da escola e do serviço público de educação.

Na fase de implementação foram analisadas seis actas: uma, no ano lectivo de 2003/2004, e cinco em 2007/2008. Nos anos lectivos 2004/2005 e 2005/2006, o Conselho da Comunidade Educativa não reuniu uma única vez.

No item – Participação dos actores –, no ano lectivo 2003/2004, o Conselho da Comunidade Educativa não referiu nenhum dos parâmetros constantes do quadro, nomeadamente: “ Acompanha a implementação do Projecto “; Confere o cumprimento dos objectivos “; “Segue a execução das estratégias “; “ Verifica o cumprimento das

metas “ ; “ Reflecte sobre as decisões apresentadas “; Constata da importância do P.E.E. nos diversos documentos na escola “; “Inferir da percepção dos diversos actores sobre o impacto do P.E.E. na escola “ e “ Sente que a escola acredita no P.E.E.“. Constata-se, pela leitura da tabela número 17 (Anexo III, pp., 137-139), que o Conselho da Comunidade Educativa não exerceu nenhum dos poderes que estão plasmados na legislação. Não confere, não segue, não verifica, não reflecte sobre a temática inerente à implementação do Projecto Educativo de Escola. Neste ano lectivo 2003/2004 o referido órgão não contribuiu para que o Projecto Educativo de Escola, tivesse uma monitorização adequada.

No item – Comunicação – no ano lectivo 2003/2004 – o Conselho da Comunidade Educativa, não mencionou em nenhuma das reuniões realizadas qualquer dos parâmetros constantes da grelha: “ Define canais de comunicação para dar a conhecer as decisões tomadas “; “ Apresenta suportes de divulgação a serem utilizados“;”Preocupa-se em dar a conhecer o P.E.E. aos seus elementos “; “ Os seus elementos conhecem a missão da escola “; “ Os seus elementos conhecem os objectivos da escola“; “ Os seus elementos conhecem as metas da escola “; “Oportunidades encontradas para a discussão entre os actores sobre o impacto do Projecto Educativo na escola “ e “ Produz uma articulação entre os diferentes órgãos “.

Depreende-se pela leitura da tabela número 17 (Anexo III, pp. 137-139), que o referido órgão não deu a conhecer o Projecto Educativo de Escola, não só aos seus membros, como também à restante comunidade escolar. Assim, a atitude do Conselho da Comunidade Educativa, neste ano lectivo em apreço, não constituiu uma mais – valia para o documento em estudo, pelo contrário serviu de barreira à comunicação de um dos mais emblemáticos documentos existentes na organização escolar portuguesa.

Quanto ao item – Resultados –, no ano lectivo 2003/2004, o Conselho da Comunidade Educativa em dez parâmetros não mencionou nenhum, na única reunião realizada nesse ano lectivo: “ Apresentam práticas de aferição dos resultados do P.E.E.“; “Analisam os resultados do P.E.E. através de relatórios e de outros instrumentos“; “Comparam os resultados anteriores com os alcançados pelo P.E.E “; “Reflectem sobre os resultados alcançados pelo P.E.E. e os inicialmente propostos no P.E.E.“; “Apresentam estratégias a partir dos resultados obtidos pelo P.E.E. para atingirem os resultados propostos no P.E.E.“; “Atribuem enfoque de análise aos resultados escolares (classificações internas) “; “Atribuem enfoque de análise aos resultados escolares (classificações externas) “; “ Apresentam uma oferta educativa de acordo com os resultados “; “ Apresentam uma oferta educativa de acordo com o contexto “; “Preocupa-

se em verificar se os resultados do P.E.E. produzem, no seu global uma melhoria eficaz da escola “

Inferre-se pela leitura da tabela número 17 (Anexo III, pp. 137-139), que o Conselho da Comunidade Educativa no ano lectivo 2003/2004, não analisou nenhum dos vectores descritos, o que significa que ficaram por resolver aspectos cruciais na moldura arquitectónica do Projecto Educativo de Escola: aferição; resultados; comparações; estratégias; reflexões, uma panóplia de vectores que condicionaram o documento em apreço.

No ano lectivo de 2007/2008, no item. - Participação dos actores –, o Conselho da Comunidade Educativa menciona oito em dez parâmetros, a saber: em três actas “Acompanha a implementação do Projecto “; numa acta aparece focalizado o item: “Confere o cumprimento dos objectivos “; noutra surge analisado o vector: “Segue a execução das estratégias “; noutra aparece identificado o parâmetro: “ Verifica o cumprimento das metas “ ; e também numa reunião surge discutido o assunto: “Reflecte sobre as decisões apresentadas “; e ainda noutra reunião do órgão mencionado surge aludida a questão: “Constata da importância do P.E.E. nos diversos documentos na escola “ “Não foram objecto de análise as seguintes questões: “ Inferre da percepção dos diversos actores sobre o impacto do P.E.E. na escola “ e “ Sente que a escola acredita no P.E.E. “

Pela leitura da tabela número 17 (Anexo III, pp. 137-139), verifica-se uma evolução notável em relação ao ano lectivo 2003/2004. Neste momento, o Conselho da Comunidade Educativa exerce realmente os poderes que lhe estão adstritos: acompanhando; conferindo; seguindo; verificando; reflectindo e constatando. Este novo cenário significa, para o Projecto Educativo de Escola, um balão de oxigénio que lhe vai permitir voltar à escola, ser monitorizado e acreditar que o órgão aproveita as suas sinergias.

No item – Comunicação, – no ano lectivo de 2007/2008, o Conselho da Comunidade Educativa, em oito parâmetros, mencionou um: em duas reuniões foi analisado o vector: “ Produz uma articulação entre os diferentes órgãos “. Quanto aos vectores: Define canais de comunicação para dar a conhecer as decisões tomadas“; “Apresenta suportes de divulgação a serem utilizados “;” Preocupa-se em dar a conhecer o P.E.E. aos seus elementos “; “ Os seus elementos conhecem a missão da escola “; “ Os seus elementos conhecem os objectivos da escola “; “ Os seus elementos conhecem as metas da escola “; “Oportunidades encontradas para a discussão entre os actores sobre o

impacto do Projecto Educativo na escola” não foram objecto de análise em nenhuma reunião.

Depreende-se, pela leitura da tabela número 17 (Anexo III, pp. 137-139), que o Conselho da Comunidade Educativa, neste item da Comunicação, teve um desempenho pouco satisfatório, ao centrar a sua discussão apenas na articulação entre os diversos órgãos. Não existiu um processo de divulgação junto dos seus membros e da restante comunidade, o que coarctou, em certa medida, a mensagem do Projecto Educativo de Escola.

No item – Resultados –, no ano lectivo 2007/2008, o Conselho da Comunidade Educativa, em dez parâmetros, referencia sete, a saber: em três actas os membros do órgão: “Apresentam práticas de aferição dos resultados do P.E.E. “; em igual número “Analisam os resultados do P.E.E. através de relatórios e outros instrumentos” em três reuniões “ Apresentam uma oferta educativa de acordo com os resultados “; em igual número “Apresentam uma oferta educativa de acordo com o contexto “; em três reuniões “Atribuem enfoque de análise aos resultados escolares (classificações internas); em igual número “atribuem enfoque de análise aos resultados escolares (classificações externas) “ e em três actas o Conselho da Comunidade Educativa “Preocupa-se em verificar se os resultados do P.E.E. produzem no seu global uma melhoria eficaz da escola”. Não foram objecto de tratamento, nas reuniões deste Conselho, os seguintes vectores: “Comparam os resultados anteriores com os alcançados pelo P.E.E. “; “Reflectem sobre os resultados alcançados pelo P.E.E. e os inicialmente propostos, pelo P.E.E.”; “Apresentam estratégias a partir dos resultados obtidos pelo P.E.E para atingirem os resultados propostos no P.E.E.“

Constata-se, pela leitura da tabela número 17 (Anexo III, pp. 137-139), uma grande evolução comparativamente aos anos lectivos anteriores. O Conselho da Comunidade Educativa atribui importância aos resultados académicos: analisa práticas de aferição e preocupa-se em verificar se os resultados do Projecto Educativo de Escola produzem, no global, uma melhoria eficaz da escola. Neste enquadramento, surge uma capacidade de discussão no órgão, que só contribui para o dealbar do Projecto Educativo de Escola.

No cômputo geral, é conveniente retirar algumas ilações que parecem pertinentes. Assim, na fase de implementação do Primeiro Projecto Educativo, o Conselho da Comunidade Educativa, pautou a sua acção por:

- incapacidade de acompanhar a implementação do Projecto Educativo de Escola;
- incapacidade de monitorização do processo ;

- incapacidade de apreciar relatórios ;
- incapacidade de divulgar junto dos seus membros e da restante comunidade educativa o Projecto Educativo de Escola;
- incapacidade de analisar os resultados do Projecto Educativo de Escola;
- incapacidade de analisar os resultados académicos.

Na fase de construção do Segundo Projecto Educativo, o Conselho da Comunidade Educativa pautou a sua acção por:

- interesse na fase de implementação do Projecto Educativo de Escola;
- acompanhamento da implementação do processo;
- capacidade de monitorização do processo (confere, segue , verifica , constata e reflecte) ;
- análise dos resultados do Projecto Educativo de Escola;
- análise dos Resultados Escolares;
- alguma incapacidade de divulgação junto da comunidade educativa do processo (dos oito parâmetros só menciona um).

O Projecto Educativo de Escola, na fase de implementação consolidou um percurso completamente oposto em todas as suas valências. O ano lectivo 2003/2004 representou um marco completamente, insatisfatório, visto o órgão supracitado não ter referenciado nenhum dos vinte e seis parâmetros constantes da grelha. É de lembrar que este órgão tem a competência de acompanhar a execução do Projecto Educativo de Escola e o comportamento analisado não foi abonatório para este Conselho. Em 2007/2008, a situação alterou-se, o novo Conselho da Comunidade Educativa cumpriu na plenitude os poderes que plasmados na legislação em vigor. Contribuiu para uma necessária monitorização do processo e responsabilizou-se pelas suas funções. Neste cenário, o Projecto Educativo de Escola, tentou contribuir para uma melhoria eficaz da escola e, consequentemente, para o serviço público de educação.

3.1.1 – Análise global do Conselho da Comunidade Educativa

Da observância dos dados plasmados na tabela número 33 (Anexo III, pp. 185-187), correspondente à análise de todas as actas do Conselho da Comunidade Educativa, na fase de construção do Projecto Educativo de Escola, constata-se uma inércia, nos dois primeiros anos lectivos. Verifica-se alguma melhoria no desempenho deste órgão, no ano lectivo correspondente à fase de construção do segundo Projecto Educativo. Assim, no primeiro Projecto, nenhum, dos parâmetros foi sinalizado, ao invés do segundo, em que alguns destes foram assinalados de forma sistemática como se pode verificar pela análise das actas.

Da análise da tabela número 34 (Anexo III, pp. 188-190), o desempenho deste órgão foi incipiente, não se tendo verificado qualquer menção aos parâmetros em apreço. É salientar que, em alguns anos, o Conselho da Comunidade Educativa não reuniu os seus pares e, por consequência, alheou-se do quotidiano da escola. Sendo um órgão que tem como missão aprovar, entre outros documentos, o Projecto Educativo de Escola, o seu comportamento prejudicou o regular funcionamento da instituição.

No ano lectivo 2007/2008, o qual coincide com a segunda fase de implementação do Projecto Educativo de Escola, denota-se uma evolução na postura deste órgão. Ora, quer pelo aferido nas actas, quer pelo assinalado na tabela número 34 (Anexo III, pp. 188-190), a maioria dos vectores foram sinalizados, constatando-se uma preocupação por parte deste órgão no acompanhamento da execução do Projecto, quer conferindo objectivos e metas, quer seguindo a execução das estratégias. Encontraram-se momentos de reflexão sobre as decisões tomadas, averiguou-se a coesão da importância Projecto Educativo nos mais diversos documentos da escola.

Denota-se, a partir de 2007/2008, uma preocupação com os resultados do desempenho escolar, com as classificações quer internas, quer externas, obtidas pela escola. O Conselho da Comunidade Educativa apresenta, para o efeito, práticas de aferição dos resultados, analisa e reflecte sobre os resultados, através de relatórios que solicita, aos mais diversos órgãos da escola. Este contexto de aproximação entre o projecto educativo de escola e o benefício dos alunos, plasmado nos seus resultados/classificações, é defendido por Silva, na primeira parte do presente estudo (Capítulo IV, p. 142). No reflectido nas actas constata-se uma preocupação, por parte do Conselho da Comunidade Educativa, em aferir se os resultados alcançados pelo Projecto Educativo de Escola, produzem ou não uma melhoria do desempenho da escola.

Em suma, o Conselho da Comunidade Educativa, ao longo do seu trajecto histórico, configura duas etapas distintas, a primeira coincide com os anos escolares de 2001 a 2006 e a segunda de 2006 a 2008. A inicial poder-se-á adjectivar de inerte, de ausente da vida escolar tal como manifestou pouca capacidade de mobilizar os seus actores em torno de um objecto comum, o Projecto Educativo. De 2006 a 2008, verifica-se uma mudança substancial na atitude deste órgão, constatando-se um esforço no sentido de acompanhar as dinâmicas produzidas pela construção e implementação do segundo projecto. Revela uma capacidade de monitorizar a informação solicitada a outros órgãos e revertê-la em períodos de reflexão sobre a melhoria do desempenho da escola produzida pelo Projecto Educativo.

3.2. Conselho Pedagógico

O Conselho Pedagógico rege-se por dois normativos, consoante, nos reportemos aos anos de 2001 a 2005 ou de 2006 a 2008, respectivamente o Decreto Legislativo Regional n.º 4 /2000/ M, de 31 de Janeiro ou o Decreto Legislativo Regional n.º 21/2006 / M, de 21 de Junho. Assim, verifica-se, nos dois decretos legislativos, similaridade no que se refere à competência, correspondente ao Projecto Educativo de Escola, respectivamente, artigo 33º, alínea b) e artigo 23º, alínea b): «Dar parecer sobre o projecto educativo».

O Conselho Pedagógico, como órgão de coordenação e orientação educativa da escola, revela um papel importante. Esta valorização do referido Conselho Pedagógico é aludida por Castro, na primeira parte do presente estudo (Capítulo III, p.101.) Nos anos lectivos 2001/2002, 2002/2003 (primeiro Projecto Educativo de Escola) e 2006/2007 (segundo Projecto Educativo de Escola), na denominada fase de construção dos referidos projectos, o Conselho Pedagógico teve uma função que convém analisar, através de uma análise atenta e cuidada das actas, do referido órgão.

Foram analisadas no total, trinta e duas actas, equivalentes às reuniões realizadas. Nove das quais, no ano lectivo 2001/2002, o mesmo número, no ano lectivo 2002/2003, e catorze, no ano lectivo 2006/2007. Saliente-se que as mesmas se referem ao processo de construção dos dois Projectos Educativos. No ano lectivo 2001/2002, no que concerne ao item – Participação dos actores –, é mencionado em três actas, que o Conselho Pedagógico: “ Solicita a apresentação de propostas aos seus membros “; em duas reuniões é referido que: “ Os membros do Conselho participam nas equipas de trabalho “; em mesmo número surge o referenciado que o órgão: “ Acompanha as fases de construção do Projecto. Nos parâmetros: “Participa na definição da missão do estabelecimento de ensino “; “Participa na definição das prioridades “; “Participa na fixação de objectivos “; “Participa no estabelecimento de estratégias “ e “ Participa na definição de metas”, não surge nenhuma alusão em qualquer reunião realizada, pelo referido órgão de orientação educativa, como se pode constatar pela tabela número 2. (Anexo III, pp. 92-94). Perante o exposto, infere-se que o Conselho Pedagógico ainda não intervém em muitos vectores que fazem parte integrante do esqueleto do Projecto Educativo de Escola.

Numa reunião, no item – Comunicação –, aparece o seguinte item: “ Define canais de comunicação para dar a conhecer as decisões tomadas. “ No que concerne aos parâmetros: “Apresenta suportes de divulgação a serem utilizados “; “Canais utilizados para dar a conhecer a todos os seus elementos sobre a missão da escola “; “ Canais

utilizados para dar a conhecer a todos os seus elementos sobre os objectivos da escola “; “Canais utilizados para dar a conhecer a todos os elementos sobre as metas da escola “; “Oportunidades encontradas para a discussão entre os seus elementos sobre a importância do Projecto educativo “, não apareceram referenciados em nenhuma das nove actas analisadas. Depreende-se uma actuação bastante ténue do referido órgão, num vector que é fundamental para o conhecimento, por parte dos actores, das questões proeminentes do foro escolar, como se pode verificar pela leitura da tabela número 2. (Anexo III, pp. 92-94).

Na Atribuição de Recursos/Financiamento não é aludido o item: “ Solicita a lista de necessidades, de acordo com o processo de financiamento apresentado em C. P. “.

No item – Envolvimento dos Pais/Encarregados de Educação –, não surge em nenhuma reunião, o parâmetro: “ Apresenta estratégias para o envolvimento dos Pais/Enc. de Educação na vida da escola “

No que concerne ao item – Formação de Professores, Funcionários, Alunos e Pais/Encarregados de Educação – não existe nenhuma referência a parâmetros como: “Solicita aos membros a inventariação junto de seus pares das necessidades de formação“; “Analisa as propostas apresentadas “; “Analisa o índice de adesão às propostas de Formação apresentadas” e “Analisa e reflecte sobre a utilidade da formação apresentada.“. Somente em duas actas aparece mencionado que o Conselho: “Elabora a proposta apresentar ao C. P. “.

Infere-se, nestes três últimos itens, um procedimento bastante incompleto, tendo em conta que se trata de um órgão de incentivo à dinamização da vida da escola. O Conselho Pedagógico, como órgão de orientação e estimulação da vida da escola, gerador de experiências e por consequência dinâmico, é defendido por Valente (Capítulo. III, p.105), na primeira parte da presente investigação.

Dos vários itens analisados, no ano lectivo 2001/2002, sobressaiu, em relação aos restantes, a Participação dos actores, todavia foi insuficiente, tendo em conta que esse contributo foi incompleto, pois existem outras valências que foram descuradas, tais como: o envolvimento dos pais, a formação dos vários actores e a participação em pontos-chave para a construção do Projecto Educativo de Escola, (missão; objectivos; metas; estratégias e prioridades, termos que surgem associados à fase da construção do Projecto Educativo de Escola). Os diversos constituintes do documento são defendidos por Barroso na parte teórica do presente trabalho (Capítulo. II, p.62).

No ano lectivo 2002/2003, através da análise de nove actas, constatou-se que em relação ao item, – Participação dos actores –, em três reuniões, o Conselho Pedagógico: “Solicita a apresentação de propostas aos seus membros “; numa reunião: “Discute as propostas apresentadas “; noutra: “ Reflecte sobre as decisões apresentadas “; em duas: “Os membros do Conselho participam nas equipas de trabalho “; e em três: “Acompanha as fases de construção do Projecto. Verificando a tabela número 2 (Anexo III, pp. 92-94), infere-se que em nenhuma acta surge referenciado o item: “ Participa na definição da missão do estabelecimento de ensino. Na mesma tabela observa-se que o Conselho Pedagógico em duas actas: “Participa na definição das prioridades “; em igual número: “Participa na fixação de objectivos; “, numa acta “ Participa no estabelecimento de estratégias “ e de igual modo “ Participa na definição de metas. “

Constata-se, comparativamente ao ano lectivo, anterior uma acentuada evolução. Neste Conselho Pedagógico já se discute as propostas apresentadas, reflecte-se sobre as decisões tomadas e participa-se na definição das prioridades, metas, objectivos e estratégias. Assim, o Projecto Educativo, na sua fase de construção, sai enriquecido, já que este órgão cumpre a missão que lhe está adstrita.

No item – Comunicação – O Conselho Pedagógico, no ano lectivo 2002/2003, em três reuniões “Define canais de comunicação para dar a conhecer as decisões tomadas“; numa “ Apresenta suportes de divulgação a serem utilizados “; em duas surgem os “Canais utilizados para dar a conhecer a todos os seus membros os objectivos da escola “; numa apareceram referenciados os “ Canais utilizados para dar a conhecer as metas da escola “ e em três reuniões o órgão debateu as “ Oportunidades encontradas para a discussão entre os seus elementos sobre a importância do Projecto Educativo“. Verifica-se, neste item, uma nova evolução em relação ao ano lectivo transacto. Dos seis parâmetros somente um foi referenciado, no ano lectivo 2001/2002, em contrapartida, no ano lectivo 2002/2003 foram elencados, nas actas, cinco parâmetros, o que se pode constatar pela tabela número 2 (Anexo III, pp. 92-94). Esta situação reflecte uma preocupação deste Conselho Pedagógico, não só em fazer passar a mensagem, mas também em contribuir para a discussão do documento em apreço.

Na Atribuição de Recursos/Financiamento o órgão não “Solicita a lista de necessidades, de acordo com o processo de financiamento apresentado em C. P.“.

No item – Envolvimento dos Pais/Encarregados de Educação –, não surge em nenhuma acta, o vector: “ Apresenta estratégias para o envolvimento dos Pais/Enc de Educação na vida da escola “

No que concerne ao item – Formação de Professores, Funcionários, Alunos e Pais/Encarregados de Educação – não se verifica qualquer referência aos seguintes parâmetros “ Solicita aos membros a inventariação junto de seus pares das necessidades de formação “; “Analisa as propostas apresentadas “; “Analisa o índice de adesão às propostas de Formação apresentadas” e “ Analisa e reflecte sobre a utilidade da formação apresentada“. Somente, em duas actas aparece mencionado que o Conselho: “Elabora a proposta apresentar ao C. P”.

Depreende-se, nestes três últimos itens, um contributo bastante incompleto e uma atitude semelhante à do ano lectivo 2001/2002. Em ambos os anos lectivos, só um dos sete parâmetros foi mencionado nas actas, o que torna bastante redutora a acção deste Conselho em campos tão decisivos como: o envolvimento dos pais; a apresentação de estratégias e a inventariação da formação.

No que concerne ao ano lectivo 2006/2007, fase de construção do segundo Projecto Educativo da Escola em estudo, no item – Participação dos actores – é mencionado em três actas que o Conselho Pedagógico: “Solicita a apresentação de propostas aos seus membros “; numa “Discute as propostas apresentadas “; noutra “Reflecte sobre as decisões tomadas “; em quatro “Os membros do Conselho participam nas equipas de trabalho”; em mesmo número o órgão “ Acompanha as fases de construção do Projecto; numa reunião o Conselho Pedagógico: “Participa na definição da missão do estabelecimento de ensino”; em quatro “ Participa na definição das prioridades;” em duas “Participa na fixação de objectivos “; em duas “Participa no estabelecimento de estratégias “ e finalmente em outras duas “ Participa na definição de metas “. Constata-se uma notória evolução em todos os parâmetros comparativamente aos dois anos lectivos atrás mencionados. No referido ano lectivo 2006/2007, neste item, todos os vectores são focalizados, nas diversas actas. Há um contributo de forma decisiva para uma construção sólida do Projecto Educativo de Escola, tornando-se o Conselho Pedagógico um verdadeiro motor de incentivo, através das suas orientações precisas, para a construção e posterior implementação do documento.

No item – Comunicação – o Conselho Pedagógico em três reuniões, “Define canais de comunicação para dar a conhecer as decisões tomadas “; em outra referência os “Canais utilizados para dar a conhecer aos seus membros a missão da escola”; noutra aparece mencionado os “Canais utilizados para dar a conhecer a todos os seus membros os objectivos da escola”; em igual número surge focalizado os “ Canais utilizados para dar a conhecer as metas da escola” e por fim o referido órgão não debateu suas reuniões o

item “Oportunidades encontradas para a discussão entre os seus elementos da importância do Projecto Educativo “. Constata-se uma semelhança em relação ao ano lectivo de 2002/2003 e uma grande melhoria em relação ao ano lectivo 2001/2002, como se poderá verificar pela tabela número 2. (Anexo III, pp. 92-94). Dos seis parâmetros, quatro são referenciados, o que mostra uma clarificação dos objectivos a atingir, a propósito dos diversos canais utilizados por este Conselho Pedagógico, para que todos os actores consigam perceber a sua mensagem. Os actores, através do exposto nas actas do referido Conselho, entendem não só a missão da escola, como também os seus objectivos e metas, plasmados no Projecto Educativo.

Na Atribuição de Recursos/Financiamento, o Conselho Pedagógico não “Solicita a lista de necessidades, de acordo com o processo de financiamento apresentado em C.P”.

No item – Envolvimento dos Pais/Encarregados de Educação –, não surge em nenhuma reunião debatido o vector: “Apresenta estratégias para o envolvimento dos Pais/Enc. de Educação na vida da escola “

No que concerne ao item – Formação de Professores, Funcionários, Alunos e Pais/Encarregados de Educação – não existe nenhuma referência por parte do Conselho Pedagógico em relação aos seguintes parâmetros constantes na grelha: “ Solicita aos membros a inventariação junto dos seus pares das necessidades de formação “; “Analisa as propostas apresentadas “; Elabora a proposta a apresentar ao C. P. “; “ Analisa o índice de adesão às propostas apresentadas “ e “ Analisa e reflecte sobre a utilidade da formação apresentada “. Depreende-se, nestes três últimos itens, uma atitude ineficaz e nula do Conselho Pedagógico. Dos sete parâmetros, não aparece nenhum referenciado em nenhuma acta. Constata-se a partir da tabela número 2. (Anexo III, pp. 92-94), uma atitude semelhante à do ano lectivo 2001/2002 e um ligeiro retrocesso em relação a 2002/2003.

No cômputo geral, é conveniente retirar alguma reflexão sobre o comportamento do Conselho Pedagógico. Assim, na fase de construção do Primeiro Projecto Educativo, o Conselho Pedagógico pautou a sua acção por:

- interesse pela construção do Projecto Educativo de Escola ;
- preocupação pelas propostas referentes ao documento;
- poder de iniciativa (solicita , discute , reflecte , acompanha , define);
- acompanhamento do processo ;
- capacidade de fazer passar a mensagem através da utilização de canais próprios;
- cumprimento dos poderes que lhe são adstritos pela legislação em vigor .

Na fase de construção do Segundo Projecto Educativo, o Conselho Pedagógico pautou a sua acção por:

- grande interesse na construção do Projecto Educativo de Escola;
- preocupação na participação dos actores;
- capacidade de dinamização do Projecto Educativo de Escola ;
- poder de iniciativa (solicita, discute, reflecte, participa, acompanha, define)
- capacidade de aproveitamento das reuniões;
- processo de divulgação junto da comunidade educativa

O Projecto Educativo de Escola, na fase de construção, consolidou um percurso de melhoria constante, sempre em renovação, com a participação de vários actores. Estes, com o seu contributo, consubstanciaram uma fase dinâmica, activa, conducente a um ideal de escola em constante afirmação. A importância dos actores na fase inicial da concepção do Projecto Educativo de Escola é sustentada por Costa, na primeira parte do presente estudo (Capítulo. IV, p.138).

Na fase de implementação, foram analisadas quarenta e duas actas, onze correspondentes ao ano lectivo 2003/2004, sete a 2004/2005, onze ao ano de 2005/2006 e treze ao de 2007/2008. Os três primeiros anos correspondem à fase de implementação do primeiro Projecto Educativo de Escola e o último ano lectivo à do segundo Projecto Educativo de Escola.

No item -Participação dos actores – o Conselho Pedagógico em 2003/2004 – em oito parâmetros referenciou apenas um: “Acompanha a implementação do Projecto”. Quanto aos restantes vectores: “Confere o cumprimento dos objectivos “; “Segue a execução das estratégias “; “ Verifica o cumprimento das metas “; “ Reflecte sobre as decisões apresentadas “; Constata da importância do P.E.E. nos diversos documentos na escola “; Infere da percepção dos diversos actores sobre o impacto do P.E.E. na escola “ e “ Sente que a escola acredita no P.E.E. “, não existiu por parte do órgão qualquer menção plasmada nas actas. Constata-se, pela leitura da tabela número 18 (Anexo III, pp. 140-142), que o Conselho Pedagógico, no ano lectivo 2003/2004, só centrou a sua atenção num vector, descurando a possibilidade de potenciar diversos aspectos, tais como: o cumprimento dos objectivos; o seguimento da execução das estratégias; a constatação da importância do Projecto Educativo de Escola. Deste modo, a sua colaboração, na fase de implementação do documento em apreciação, foi minimamente satisfatória.

No item – Comunicação – no ano lectivo 2003/2004, o Conselho Pedagógico, dos oito parâmetros, em análise mencionou quatro nas suas reuniões. Em duas reuniões

“Define canais de comunicação para dar a conhecer as decisões tomadas “; em igual número “ Apresenta suportes de divulgação a serem utilizados “; do mesmo modo, “Preocupa-se em dar a conhecer o P.E.E. aos seus elementos “; em três reuniões “Produz uma articulação entre os diversos órgãos “. As premissas seguintes não foram objecto de análise: “Os seus elementos conhecem a missão da escola “; “ Os seus elementos conhecem os objectivos da escola “; “ Os seus elementos conhecem as metas da escola “; e “ Oportunidades encontradas para a discussão entre os actores sobre o impacto do Projecto Educativo na escola “. Constata-se pela leitura da tabela número 18 (Anexo III, pp. 140-142), que o Conselho Pedagógico, neste item da Comunicação, manifestou uma preocupação, ao conseguir realizar um processo de divulgação do Projecto Educativo de Escola, essencialmente, para os actores externos ao órgão. Situação que propicia um conhecimento à comunidade educativa sobre o temática em análise. Esta divulgação pública do Projecto Educativo de Escola, é defendida por Costa, na primeira parte do estudo (Capítulo IV, p. 139).

No item – Resultados –, no ano lectivo 2003/2004, O Conselho Pedagógico em dez parâmetros não referenciou, dois deles, designadamente: “ Apresentam estratégias a partir dos resultados obtidos pelo Projecto Educativo de Escola para atingirem os resultados propostos no Projecto Educativo de Escola “; e “ Preocupa-se em verificar se os resultados do Projecto Educativo de Escola produzem no seu global uma melhoria eficaz da escola”. Quanto aos restantes em quatro actas, os membros do referido órgão: “Apresentam práticas de aferição dos resultados do Projecto Educativo de Escola “; em igual número, “Analisam os resultados do Projecto Educativo de Escola através de relatórios e outros instrumentos “; numa acta, “Comparam os resultados anteriores com os alcançados pelo Projecto Educativo de Escola”; noutra, “ Reflectem sobre os resultados alcançados pelo Projecto Educativo de Escola e os inicialmente propostos pelo Projecto Educativo de Escola“; em três reuniões, “Atribuem enfoque de análise aos resultados escolares (classificações internas)”; em duas actas, “ Atribuem enfoque de análise aos resultados escolares (classificações externas)“; em quatro actas, “Apresentam uma oferta educativa de acordo com os resultados “; em igual número, “Apresentam uma oferta educativa de acordo com o contexto “. Constata-se, pela leitura da tabela número 18 (Anexo III, pp. 140-142), um desempenho bastante positivo do Conselho Pedagógico, no ano lectivo 2003/2004, o que contribui para a fase de implementação do Projecto Educativo de Escola. O órgão supracitado realizou uma apreciação dos resultados da

avaliação interna e da externa, consubstancia práticas de aferição e efectuou uma análise dos resultados do documento em apreço.

No item – Participação dos actores – no ano lectivo 2004/2005, o Conselho Pedagógico, em oito itens, analisa, nas suas reuniões cinco: em duas actas “ Acompanha a implementação do Projecto “; em igual número, “Confere o cumprimento dos objectivos “; numa acta é mencionado que o Conselho, “Segue a execução das estratégias “; noutra “Verifica o cumprimento das metas “; de igual modo “Reflecte sobre as decisões apresentadas. “ Quanto aos restantes vectores; “ Constata da importância do P.E.E. nos diversos documentos da escola “; “ Infere da percepção dos diversos actores sobre o impacto do P.E.E na escola na escola “; e “ Sente que a escola acredita no P.E.E. “, não foram objecto de qualquer alusão em nenhuma das sessões realizadas pelo órgão referenciado. Infere-se da análise da tabela número 18 (Anexo III, pp. 140-142), que houve uma evolução comparativamente ao ano lectivo anterior, o que se reflecte positivamente na fase de implementação do Projecto Educativo de Escola. O Conselho Pedagógico monitoriza o documento. Palavras como: conferir, seguir, verificar, constatar e reflectir, demonstram a potencialidade do órgão, no ano lectivo 2004/2005, para uma eficácia na acção.

No item – Comunicação –, no ano lectivo, 2004/2005, dos oito parâmetros foram referenciados três, em duas reuniões: “Define canais de comunicação para dar a conhecer as decisões tomadas “; numa acta “Apresenta suportes de divulgação a serem utilizados “; em três reuniões “ Produz articulação entre os diversos órgãos ”. Quanto aos seguintes vectores: “Preocupa-se em dar a conhecer o Projecto Educativo de Escola aos seus elementos “; “Os seus elementos conhecem a missão da escola “; “Os seus elementos conhecem os objectivos da escola “; “Os seus elementos conhecem as metas da escola “; e “Oportunidades encontradas para a discussão entre os actores sobre o impacto do Projecto Educativo na escola “, não foram objecto de observação em nenhuma reunião.

Da análise da tabela número 18 (Anexo III, pp. 140-142), constata-se que o Conselho Pedagógico, neste item da Comunicação, teve um desempenho positivo, pois, encontrou ferramentas essenciais à promoção do referido Projecto.

No item – Resultados –, no ano lectivo 2004/2005, o Conselho Pedagógico, em dez parâmetros, não referenciou apenas um: “Preocupa-se em verificar se os resultados do P.E.E. produzem no seu global uma melhoria eficaz da escola.” Quanto aos restantes: em quatro actas “Apresentam práticas de aferição dos resultados do P. E. E. “; em igual número “Analisam os resultados do P.E.E. através de relatórios e outros instrumentos “;

numa acta “Comparam os resultados anteriores com os alcançados pelo P.E.E. “; noutra “Reflectem sobre os resultados alcançados pelo P.E.E. e os inicialmente propostos pelo P.E.E. “ em três reuniões “Atribuem enfoque de análise aos resultados escolares (classificações internas) “; em duas actas, “Atribuem enfoque de análise aos resultados escolares (classificações externas) “; em três actas, “ Apresentam uma oferta educativa de acordo com os resultados “; em igual número “ Apresentam uma oferta educativa de acordo com o contexto “. Constata-se, pela análise da tabela número 18 (Anexo III, pp. 140-142), um desempenho superior comparativamente ao ano lectivo anterior. O Conselho Pedagógico cumpre os poderes que estão plasmados na legislação em vigor. Este órgão serve como suporte a uma avaliação nos mais diversos domínios da vida organizacional da escola, da qual faz parte integrante, o seu Projecto Educativo.

No item – Participação dos actores –, no ano lectivo 2005/2006, o Conselho Pedagógico, em oito itens analisa nas suas reuniões seis; em quatro actas, “ Acompanha a implementação do Projecto “; em igual número, “Confere o cumprimento dos objectivos “; em três, é mencionado que o Conselho, “Segue a execução das estratégias“; em igual número, “ Verifica o cumprimento das metas “; em duas, “Reflecte sobre as decisões apresentadas; numa reunião, “ Constata da importância do P.E.E nos diversos documentos da escola.” Quanto aos restantes vectores: “Inferre da percepção dos diversos actores sobre o impacto do Projecto Educativo de escola na escola “; e “ Sente que a escola acredita no P.E.E.”, não foram objecto de qualquer alusão em nenhuma das sessões realizadas pelo órgão referenciado. Depreende-se pela leitura da tabela número 18 (Anexo III, pp. 140-142), a existência de um maior número de parâmetros focados e com maior intensidade, comparativamente aos anos lectivos anteriores. A prática deste órgão em fazer passar a mensagem e o seu contributo para uma eficaz capacidade de mobilização dos seus membros para a problemática em análise configuram uma óptima relação com o Projecto Educativo de escola.

No item – Comunicação –, no ano lectivo 2005/2006, o Conselho Pedagógico, em oito parâmetros, mencionou sete, a saber: em três reuniões, “ Define canais de comunicação para dar a conhecer as decisões tomadas “; em duas actas, “Apresenta suportes de divulgação a serem utilizados “; em três actas “Preocupa-se em dar a conhecer o P.E.E. aos seus elementos”; em quatro actas “Os seus elementos conhecem os objectivos da escola “; em três actas “Os seus elementos conhecem as metas da escola”; em três reuniões são referenciadas as “Oportunidades encontradas para a discussão entre os actores sobre o impacto do Projecto Educativo na escola”; em quatro reuniões o

referido Conselho, “ Produz articulação entre os diversos órgãos “. O vector não aludido nas reuniões do órgão foi o seguinte: “Os seus elementos conhecem a missão da escola “. A análise da tabela número 18 (Anexo III, pp. 140-142), permite observar que o Conselho Pedagógico, neste item da Comunicação, teve um desempenho bastante positivo. Neste ano lectivo, foi maior o número de parâmetros discutidos nas onze sessões deste órgão, como também a sua intensidade foi acentuada. A ordem no processo de Comunicação foi um dos pontos fortes deste Conselho Pedagógico, elegendo, praticamente, todos os itens da temática.

No item – Resultados – no ano lectivo de 2005/2006, o Conselho Pedagógico, em dez parâmetros não mencionou um: “ Preocupa-se em verificar se os resultados do P.E.E. produzem no seu global uma melhoria eficaz da escola “. Quanto aos restantes: em seis actas, os membros do órgão: “Apresentam práticas de aferição dos resultados do P.E.E. “; em sete actas, “analisam os resultados do P.E.E. através de relatórios e outros instrumentos “; em cinco actas, “Comparam os resultados anteriores com os alcançados pelo P.E.E. “; em igual número, “Reflectem sobre os resultados alcançados P.E.E. e os inicialmente propostos pelo P.E.E.”; do mesmo modo, “Apresentam estratégias a partir dos resultados alcançados pelo P.E.E., para atingirem os resultados propostos no P. E.E.“; em oito reuniões, “Atribuem enfoque de análise aos resultados escolares (classificações internas)“; em oito actas, “Atribuem enfoque de análise aos resultados escolares (classificações externas)“; em duas actas, “Apresentam uma oferta educativa de acordo com os resultados “; em igual número, “ Apresentam uma oferta educativa de acordo com o contexto”. Constata-se, pela leitura da tabela número 18 (Anexo III, pp. 140-142), um desempenho superior, comparativamente aos anos lectivos anteriores. O Conselho Pedagógico, de forma adequada, faz uma avaliação criteriosa dos resultados nas suas reuniões. É a partir destes resultados que apresenta estratégias e configura soluções, tendo em vista, uma melhoria efectiva do estabelecimento de ensino.

No item – Participação dos actores –, respeitante ao ano lectivo, 2007/2008, o Conselho Pedagógico, em oito itens, analisa nas suas reuniões, seis: em oito actas, “Acompanha a implementação do Projecto “; em igual número, “Confere o cumprimento dos objectivos “; de igual modo é mencionado que o Conselho, “Segue a execução das estratégias “; em sete actas, “Verifica o cumprimento das metas “; em oito reuniões, “Constata da importância do P.E.E nos diversos documentos da escola; “ em duas actas é referenciado que o órgão “Sente que a escola acredita no P.E.E “. Quanto aos restantes vectores: “Reflecte sobre as decisões apresentadas “; e “Infere da percepção dos diversos

actores sobre o impacto do P.E.E na escola”, não existiu alusão nas actas do Conselho Pedagógico. Constata-se, pela análise da tabela número 18 (Anexo III, pp. 140-142), a existência de um maior número de parâmetros focados e maior frequência comparativamente a todos aos anos lectivos analisados. Está patente o contributo deste órgão para uma correcta monitorização do Projecto Educativo de Escola. O mesmo acompanha, confere, segue, verifica, constata e sente. Cumpre o que lhe está adstrito e situa o documento em análise num patamar condizente com o seu estatuto. Este patamar relacionado com a tomada de vários tipos de decisões, sejam elas educativas, curriculares ou pedagógicas é corroborada por Mendonça, na primeira parte desta investigação (Capítulo p. IV, pp. 142-143).

No item – Comunicação – no ano lectivo 2007/2008, o Conselho Pedagógico, em oito vectores, menciona três: numa acta, “Define canais de comunicação para dar a conhecer as decisões tomadas “; noutra acta, “ Apresenta suportes de divulgação a serem utilizados “; em sete reuniões, o Conselho “ Produz articulação entre os diversos órgãos “ Quanto aos restantes: “Preocupa-se em dar a conhecer o P.E.E. aos seus elementos “; “Os seus elementos conhecem os objectivos da escola “; “ Os seus elementos conhecem as metas da escola “; “ Oportunidades encontradas para a discussão entre os actores sobre o impacto do Projecto Educativo na escola; “; “Os seus elementos conhecem a missão da escola “; e “Os seus elementos conhecem os objectivos da escola “, não foram objecto de qualquer menção por parte do Conselho Pedagógico. Depreende-se, pela observação da tabela número 18 (Anexo III, pp. 140-142), que o Conselho Pedagógico, neste item da Comunicação, teve um desempenho positivo para a fase de implementação do Projecto. Apesar de o número de parâmetros focados ser inferior em relação aos outros anos lectivos, o contributo deste órgão continua a ser decisivo.

No item – Resultados –, no ano lectivo 2007/2008, o Conselho Pedagógico, em dez parâmetros, não referenciou três: “Apresentam estratégias a partir dos resultados obtidos pelo P.E.E. para atingirem os resultados propostos no P.E.E. “; “ Preocupa-se em verificar se os resultados do P.E.E. produzem no seu global uma melhoria eficaz da escola “; “Reflectem sobre os resultados alcançados pelo P.E.E. e os inicialmente propostos pelo P.E.E. “. Quanto aos restantes em sete actas, os membros do órgão, “Apresentam práticas de aferição dos resultados do P.E.E. “; em igual número “Analisam os resultados do P.E.E. através de relatórios e outros instrumentos”; em cinco actas “Comparam os resultados anteriores com os alcançados pelo P.E.E.”; em duas reuniões “Atribuem enfoque de análise aos resultados escolares (classificações internas) “; em duas actas

“Atribuem enfoque de análise aos resultados escolares (classificações externas) “; em cinco actas “Apresentam uma oferta educativa de acordo com os resultados “; em igual número “Apresentam uma oferta educativa de acordo com o contexto. Infere-se, pela leitura da tabela número 18 (Anexo III, pp. 140-142), a continuação da preocupação da análise dos resultados, tanto do Projecto Educativo como dos académicos, o que consubstancia uma melhoria na fase de implementação do Projecto Educativo de Escola.

De toda a análise realizada e do confrontado nas actas é necessário reflectir sobre a actuação deste órgão, ao longo de todo o processo. Assim, na fase de implementação do Primeiro Projecto Educativo, o Conselho Pedagógico, pautou a sua acção por:

- capacidade de acompanhar a implementação do Projecto Educativo de Escola;
- capacidade de monitorização do processo ;
- capacidade de apreciar relatórios ;
- capacidade de divulgar junto dos seus membros e da restante comunidade educativa o Projecto Educativo de Escola;
- capacidade de analisar os resultados do Projecto Educativo de Escola;
- capacidade de analisar os resultados académicos.

Na fase de construção do segundo Projecto Educativo, o Conselho Pedagógico regeu a sua actuação por:

- elevado interesse na fase de implementação do Projecto Educativo de Escola;
- acompanhamento completo da implementação do processo;
- elevada capacidade de monitorização do processo (confere, segue, verifica, constata e reflecte) ;
- análise dos resultados do Projecto Educativo de Escola;
- análise dos Resultados Escolares;
- capacidade de divulgação, junto da comunidade educativa do processo .

O Projecto Educativo de Escola, na fase de implementação, consubstanciou um percurso bastante favorável, tendo o seu momento alto no ano lectivo 2005/2006. Neste ano, verificou-se um elevadíssimo número de parâmetros analisados e uma grande frequência dos mesmos. O Conselho Pedagógico contribuiu para uma elevada participação dos actores, para uma eficaz comunicação do processo e para uma análise minuciosa dos resultados. Há uma preocupação em monitorizar todo o processo. A participação de todos os agentes educativos activamente em todo o processo, é corroborada por Guerra, na primeira parte do estudo (Capítulo. III, p.99). Esta

participação continua a ser uma ferramenta insubstituível em toda a dinâmica relacionada com o projecto educativo de escola.

3.2.1. Análise global do Conselho Pedagógico

No exarado nas actas do Conselho Pedagógico e do assinalado na tabela número 35 (Anexo III, pp. 191-193), constata-se, na fase de construção do primeiro Projecto Educativo, uma preocupação de envolver todos os actores, de forma activa, em torno deste Projecto. Situação que se verifica com maior incidência no segundo ano da fase de construção do primeiro projecto, com o acompanhamento frequente dos procedimentos adoptados na edificação do documento. Há registos pontuais da necessidade de encontrar canais de comunicação para dar a conhecer a todos os actores que diariamente passeiam pelos corredores da escola as decisões tomadas, nomeadamente, sobre os objectivos, as metas e a missão da escola. Verificou-se a preocupação de encontrar momentos de reflexão sobre a importância deste documento para a vida escolar. O Conselho Pedagógico sentiu a necessidade, no âmbito das suas competências, de elaborar, em conjunto com os seus pares, um plano de formação, de acordo com as necessidades sentidas por todos aqueles que participam no quotidiano escolar. O Projecto Educativo de Escola como espaço de reflexão, acção e transformação, é defendido por Roullier, na primeira parte da investigação (Capítulo IV, p. 138).

Da observância dos anos correspondentes à fase de implementação do primeiro Projecto Educativo de Escola – 2003/2006 – e pelo cotejado nas actas, atenta-se, no último ano, a uma acentuada melhoria do desempenho deste órgão. Assim, conseguiu mobilizar os actores em torno do projecto, manifestando-se atento ao cumprimento dos objectivos e metas e à execução das estratégias. Continua a manifestar preocupação em encontrar canais de comunicação eficazes, para dar a conhecer, a todos os elementos da escola, as decisões tomadas por este órgão, mas sobretudo, encontrar espaços de visibilidade do Projecto Educativo de Escola.

Decorria o ano de 2006/2007, quando se iniciou a fase de construção do segundo Projecto Educativo. Pelo verificado nas actas e assinalado na tabela número 35 (Anexo III, pp. 191-193), o comportamento do Conselho Pedagógico foi, em tudo, semelhante ao do primeiro Projecto. Assim, a sua grande preocupação foi participar com propostas: mobilizar os seus elementos para fazerem parte das equipas de trabalho e cooperar na definição de prioridades, na fixação de objectivos, no estabelecer de estratégias e na

definição de metas. Pautou a sua actuação por encontrar formas de dar a conhecer todo o trabalho por este órgão desenvolvido no que se refere à execução do Projecto Educativo, não descurando momentos de reflexão e de discussão sobre o documento em apreço. Manteve a preocupação em construir um plano de formação indicador das necessidades sentidas pela comunidade escolar.

A análise documental realizada permitiu constatar uma melhoria acentuada no desempenho deste órgão, no decorrer do primeiro ano de implementação do segundo Projecto Educativo como se constata pela tabela número 36 (Anexo III, pp. 194-196). Há evidências frequentes da sua preocupação em acompanhar a execução do Projecto, nomeadamente, no que se refere ao cumprimento dos objectivos e das metas e à execução das estratégias. Manifestou atenção para que todos os documentos da escola mantivessem uma articulação com o Projecto Educativo, produzindo uma ligação estreita interdepartamental. Esta ideia de conexão do Projecto Educativo de Escola com outros projectos é corroborada por Estêvão, Afonso e Castro, na primeira parte da investigação (Capítulo IV, p. 140). O documento, na opinião dos autores mencionados, surge, deste modo como «um projecto transversal, lugar de confluência de multi – referencialidades mobilizadas e transformadas para coorporizar um projecto específico e especificante» (1996, p. 30). Nesta fase do Projecto, a maior preocupação do Conselho Pedagógico foram, indubitavelmente, os resultados do desempenho escolar e o alinhamento da oferta educativa, de acordo com o contexto e com os resultados. Criou, para o efeito, práticas de aferição, solicitando aos mais diversos órgãos relatórios reflexivos sobre as práticas educativas.

Da observância de todas as actas deste órgão, denota-se uma diferença de postura entre o primeiro e o segundo projecto educativo. Traduz-se esta alteração em práticas de mobilização e monitorização da informação, quer na fase de construção, quer na fase de implementação. Constata-se uma latente atenção aos resultados produzidos pelo Projecto Educativo de Escola, os quais influenciaram, na melhoria, do desempenho desta organização.

3.3. Departamentos Curriculares

Os normativos que regem a Autonomia, Administração e Gestão dos Estabelecimentos de Educação e de Ensino Públicos, na Região Autónoma da Madeira, nomeadamente, o Decreto Legislativo Regional n.º 4/2000/M, de 31 de Janeiro e o

Decreto Legislativo Regional nº 21/2006/M, de 21 de Junho evidenciam Quatro Departamentos Curriculares, conferindo em ambos os casos ao Coordenador a atribuição de «Assegurar a participação do departamento na elaboração, desenvolvimento e avaliação do projecto educativo de escola» (artigo 50 alínea b, e artigo 40, alínea b), respectivamente. Assim, procedeu-se à análise documental das actas produzidas por estes órgão a fim de inferir qual a sua percepção em relação ao Projecto Educativo deste estabelecimento de Ensino. A fase de construção do Primeiro Projecto Educativo correspondeu aos anos lectivos 2001/2002; 2002/2003 e a fase de implementação aos anos lectivos 2003/2004; 2004/2005 e 2005/2006. Quanto ao Segundo Projecto Educativo, a fase de construção correspondeu ao ano lectivo 2006/2007 e a da implementação ao ano lectivo 2007/2008. Saliente-se que a criação dos departamentos curriculares teve como finalidade associar áreas afins, de forma a impulsionar um trabalho integrador de carácter multidisciplinar. Esta ideia de Peixoto e Oliveira, na primeira parte da presente investigação (Capítulo III, p.106), serve como suporte da complementaridade entre os vários departamentos curriculares.

3.3.1. Departamento Curricular de Ciências Exactas da Natureza e Tecnologias

Neste Departamento foram analisadas, na fase de construção do Projecto Educativo de Escola, um total de vinte e quatro actas. No ano lectivo 2001/2002, foram analisadas nove, o mesmo número, no ano lectivo 2002/2003, e, no ano lectivo 2006/2007, foram objecto de tratamento seis actas.

No que concerne ao ano lectivo 2001/2002 e ao item – Participação dos actores –, em nenhuma reunião foram focados os seguintes parâmetros: “ Solicita a apresentação de propostas aos seus membros “; “Reflecte sobre as decisões apresentadas “; “Os membros do Conselho participam nas equipas de trabalho “; “Participa na definição da missão do estabelecimento de ensino “; “Participa na fixação de objectivos “; “Participa no estabelecer de estratégias, “ e “Participa na definição de metas “. Pela leitura da tabela número 3 (Anexo III, pp-95-97) verifica-se que, numa reunião, o Departamento “ “Discute as propostas apresentadas “ e em duas, “Acompanha as fases do processo”. No ano lectivo 2001/2002, constata-se que o Departamento de Ciências Exactas da Natureza e Tecnologias teve, em relação à participação dos actores, uma atitude muito vaga, pois, em dez parâmetros, só foram elencados dois, não tendo em conta que a participação dos actores é uma área muito sensível para o Projecto Educativo de Escola.

No item – Comunicação –, os parâmetros: “ Define canais de comunicação para dar a conhecer as decisões tomadas “; Apresenta suportes de divulgação a serem utilizados“; “Canais utilizados para dar a conhecer a todos os seus elementos sobre a missão da escola“; “ Canais utilizados para dar a conhecer a todos os seus elementos sobre os objectivos da escola“; “Canais utilizados para dar a conhecer a todos os elementos sobre as metas da escola“; “Oportunidades encontradas para a discussão entre os seus elementos sobre a importância do Projecto Educativo“, não surgem mencionados em nenhuma das nove actas analisadas. Consta-se que a atitude deste órgão é nula a respeito do item estudado. Assim, o Projecto Educativo de Escola perde fulgor nesta fase de construção, pois, a sua mensagem não é equacionada por este Departamento.

Na Atribuição de Recursos/Financiamento o Departamento Curricular, numa reunião, “ Solicita a lista de necessidades, para a implementação do P.E.E., de acordo com o processo de financiamento apresentado em C. P. “.

No item – Envolvimento dos Pais/Encarregados de Educação –, não surge em nenhuma acta registo ao parâmetro “Apresenta estratégias para o envolvimento dos Pais/Enc de Educação na vida da escola “

No que concerne ao item – Formação de Professores, Funcionários, Alunos e Pais/Encarregados de Educação – o órgão numa reunião, ” Solicita aos membros a inventariação junto de seus pares das necessidades de formação “ e em outra “Analisa as propostas apresentadas”. Pela leitura da tabela número 3 (Anexo III, pp.95-97), em nenhum dos parâmetros seguintes surge qualquer menção nas actas: “ Elabora a proposta a apresentar ao C. P. “; “ Analisa o índice de adesão às propostas de Formação apresentadas “ e “ Analisa e reflecte sobre a utilidade da formação apresentada “. Nestes três últimos itens, poder-se-á considerar de fraca a prestação do Departamento Curricular de Ciências Exactas da Natureza e Tecnologias. Não existe envolvimento dos pais/encarregados de educação, não se elabora a proposta de formação, não se analisa nem se reflecte sobre a formação. Sendo um órgão que coordena procedimentos e formas de actuação, o seu desempenho, neste ano lectivo, encontra-se empobrecido em atitudes e procedimentos.

No que concerne ao ano lectivo 2002/2003, ainda na fase de construção do primeiro Projecto Educativo de Escola, foram objecto de tratamento nove actas. Em relação ao item – Participação dos Actores –, é mencionado em quatro actas, que o Departamento Curricular de Ciências Exactas da Natureza e Tecnologias “Solicita a apresentação de propostas aos seus membros “; em três reuniões, “Discute as propostas apresentadas “; em

mesmo número, “Reflecte sobre as decisões tomadas”; em três reuniões é referido que “Os membros do Conselho participam nas equipas de trabalho.”; em quatro reuniões o órgão, “ Acompanha as fases de construção do Projecto”; em quatro actas “ Participa na definição das prioridades “; em mesmo número, “ Participa na fixação de objectivos “; de igual modo, “ Participa no estabelecimento de estratégias “ e finalmente em três reuniões, “Participa na definição de metas”. Em dez assuntos só o parâmetro “Participa na definição da missão do estabelecimento de ensino “, não foi mencionado em nenhuma acta de departamento. Constata-se uma notória evolução em todos os parâmetros, comparativamente ao ano lectivo anterior. Neste o departamento curricular de Ciências Exactas da Natureza e Tecnologias solicita em maior número, discute em maior profundidade, reflecte sobre as decisões apresentadas e saliente-se, participa nas prioridades, objectivos, metas e estratégias. Este quadro inaugura, por parte do departamento em análise, uma nova perspectiva em relação à fase de construção do Projecto Educativo de Escola. Um momento de articulação entre um órgão e um documento, que se irá reflectir na execução do Projecto.

No item – Comunicação – em quatro reuniões, o Departamento, “ Define canais de comunicação para dar a conhecer as decisões tomadas”; em mesmo número, “Apresenta suportes de divulgação a serem utilizados”; em três actas surge plasmado, os “Canais utilizados para dar a conhecer a todos os seus membros os objectivos da escola”; em mesmo número, surge referenciado os “Canais utilizados para dar a conhecer as metas da escola “ e por fim o parâmetro – “Oportunidades encontradas para a discussão entre os seus elementos da importância do Projecto Educativo “ –, aparece consubstanciado em três reuniões. Dos seis parâmetros só um não foi sinalizado: “Canais utilizados para dar a conhecer a todos os seus elementos a missão da escola “. Infere-se, pela análise da tabela número 3 (Anexo III, pp.95-97), uma acentuada evolução em relação ao ano lectivo anterior. Neste ano de 2002/2003, o Departamento em análise, preocupa-se em dar a conhecer a todos os actores as suas decisões e, essencialmente, contribui para uma capacidade de aproveitamento das sinergias existentes. No vertido das actas há referência praticamente a todos os parâmetros da grelha. Deste modo, o Projecto Educativo de Escola enriquece a sua imagem junto dos actores. O Departamento contribui de forma empenhada para a sua construção. O binómio projecto educativo de escola /actores é referenciado por Vasconcelos, na primeira parte deste estudo (Capítulo IV p. 161).

Na Atribuição de Recursos/Financiamento o Departamento Curricular, numa reunião, “ Solicita a lista de necessidades, para a implementação do P.E.E., de acordo com o processo de financiamento apresentado em C. P. “

No item – Envolvimento dos Pais/Encarregados de Educação –, não surge em nenhuma acta, o parâmetro, “ Apresenta estratégias para o envolvimento dos Pais/Enc de Educação na vida da escola “

No que concerne ao item – Formação de Professores, Funcionários, Alunos e Pais/Encarregados de Educação – numa acta surge referenciado que o Departamento “Solicita aos membros a inventariação junto de seus pares das necessidades de formação“. Pela leitura da tabela número 3 (Anexo III, pp.95-97), em nenhum dos parâmetros seguintes surge qualquer menção nas actas: “Analisa as propostas apresentadas “; “Elabora a proposta a apresentar ao C. P. “; “Analisa o índice de adesão às propostas de Formação apresentadas “, e “Analisa e reflecte sobre a utilidade da formação apresentada. Nestes três últimos itens, a prestação do Departamento Curricular de Ciências Exactas da Natureza e Tecnologias, é bastante ténue à semelhança do ano lectivo 2001/2002. No explícito das actas infere-se da dificuldade em dar visibilidade ao Projecto Educativo, sobretudo, devido ao comportamento demonstrado por este Departamento.

No ano lectivo 2006/2007, na – Participação dos actores –, o órgão em três reuniões, “Solicita a apresentação de propostas aos seus membros”; em duas, “Os membros do Conselho participam nas equipas de trabalho “; em três reuniões, “Acompanha as fases de construção do Projecto”; numa reunião, “Participa na definição de prioridades “; noutra “Participa na fixação de objectivos “ e numa outra “ Participa no estabelecimento de estratégias”. Não aparecem em nenhuma reunião sinalizados os seguintes parâmetros: “Discute as propostas apresentadas “; “Reflecte sobre as decisões tomadas “ e “Participa na definição da missão do estabelecimento de ensino”. Constatase um ligeiro retrocesso em relação ao ano lectivo anterior. No entanto, o Departamento Curricular de Ciências Exactas da Natureza e Tecnologias solicita propostas, participa no Projecto Educativo e acompanha as fases do mesmo, o que corrobora, com o exposto na tabela número 3 (Anexo III, pp.95-97).

No item – Comunicação – não aparecem referenciados em nenhuma acta os seguintes parâmetros: “Apresenta suportes de divulgação a serem utilizados “; “Canais utilizados para dar a conhecer a todos os seus elementos sobre a missão da escola“; “Canais utilizados para dar a conhecer a todos os seus elementos sobre os objectivos da escola “; “Canais utilizados para dar a conhecer a todos os elementos sobre as metas da

escola “; e “Oportunidades encontradas para a discussão entre os seus elementos sobre a importância do Projecto Educativo “. Só surge apontado o parâmetro: “Define canais de comunicação para dar a conhecer as decisões tomadas “. Constata-se um retrocesso, em relação ao ano lectivo de 2002/2003, dos seis parâmetros. Destes só um aparece referenciado, o que é, manifestamente, insuficiente, para um órgão de estrutura intermédia, tão relevante como um Departamento Curricular. Este pouco empenhamento na criação de suportes de comunicação contagia de modo negativo, a fase de construção do Projecto Educativo de Escola, no sentido em que o documento necessita da visibilidade conferida por todos os órgãos, pois só assim, poderá transpor a sua imagem a toda a comunidade educativa.

Na Atribuição de Recursos/Financiamento, o Departamento não “ Solicita a lista de necessidades, de acordo com o processo de financiamento apresentado em C.P.”

No item – Envolvimento dos Pais/Encarregados de Educação –, não aparece em nenhuma acta, o vector: “ Apresenta estratégias para o envolvimento dos Pais/Enc. de Educação na vida da escola “

No que concerne ao item – Formação de Professores, Funcionários, Alunos e Pais/Encarregados de Educação – não existe nenhuma menção aos seguintes vectores: “Solicita aos membros a inventariação junto de seus pares das necessidades de formação“; “ Analisa as propostas apresentadas”; “ Elabora a proposta a apresentar ao C. P. “; “ Analisa o índice de adesão às propostas de Formação apresentadas “ e “ Analisa e reflecte sobre a utilidade da formação apresentada “.

Verifica-se, nestes três últimos itens, uma atitude ineficaz e de nulidade do Departamento Curricular de Ciências Exactas da Natureza e Tecnologias, comportamento à semelhança dos anos lectivos de 2001/2002 e 2002/2003. No entanto, estes dois últimos referenciavam alguns parâmetros, o que não acontece em 2006/2007, que não destaca nenhum deles.

Da observância das actas e do verificado nas tabelas, urge retirar algumas conclusões sobre o Departamento. Assim, na fase de construção do Primeiro Projecto Educativo, o Departamento Curricular de Ciências Exactas da Natureza e Tecnologias pautou a sua acção por:

- interesse pela construção do Projecto Educativo de Escola, nomeadamente no segundo ano ;
- alguma preocupação pelas propostas referentes ao documento;

- capacidade de diálogo (solicita, discute, reflecte, acompanha, define, participa) , principalmente no segundo ano;
- acompanhamento do processo ;
- alguma incapacidade de fazer passar a mensagem através da utilização de canais próprios;
- cumprimento de alguns dos poderes que lhe são adstritos pela legislação em vigor;
- incapacidade de envolver os pais/encarregados de educação no processo .

Na fase de construção do segundo Projecto Educativo, o Departamento Curricular de Ciências Exactas da Natureza e Tecnologias pautou a sua acção por:

- interesse na construção do Projecto Educativo de Escola;
- alguma preocupação na participação dos actores;
- alguma capacidade de dinamização do Projecto Educativo de Escola ;
- capacidade de diálogo (solicita, discute, reflecte, participa, acompanha, define);
- incapacidade de divulgação junto da comunidade educativa do processo;
- incapacidade de envolver os pais/encarregados de educação na dinâmica escolar.

O Projecto Educativo de Escola, na fase de construção, consolidou um percurso nem sempre linear. No ano lectivo de 2002/2003, o Departamento em análise, pautou a sua actuação por um esforço em apoiar a construção deste documento. No entanto, é de salientar a vontade do Departamento Curricular de Ciências Exactas da Natureza e Tecnologias em contribuir para a construção de um Projecto Educativo de Escola mais apto e mais robusto, virtudes que irão possibilitar a criação de um documento com maior vitalidade face às inúmeras solicitações que tem de enfrentar no dia a dia da unidade escolar. As propriedades inerentes ao Projecto Educativo são elencadas por Ruiz, na primeira parte da investigação (Capítulo IV. p.136).

Na fase de implementação foram analisadas 26 actas, sete correspondentes ao ano lectivo 2003/2004, nove a 2004/2005, cinco ao ano de 2005/2006 e cinco a 2007 /2008. Os três primeiros anos correspondem à fase de implementação do primeiro Projecto Educativo de Escola e o último ano lectivo à do segundo Projecto Educativo de Escola.

No ano lectivo 2003/2004, no item – Participação dos actores –, o Departamento Curricular de Ciências Exactas da Natureza e Tecnologias, em seis parâmetros focalizou dois: em seis actas, o Departamento, “Acompanha a implementação do Projecto” e em duas reuniões, “ Constata da importância do Projecto Educativo de Escola nos diversos documentos da escola.” Quanto aos restantes itens: “Confere o cumprimento dos

objectivos “; “Segue a execução das estratégias “; “Verifica o cumprimento das metas “; “Reflecte sobre as decisões apresentadas “, não houve da parte do órgão referido qualquer alusão aos assuntos descritos. Constatou-se, pela leitura da tabela 19 (Anexo III, pp.143-145), que o Departamento Curricular de Ciências Exactas da Natureza e Tecnologias só acompanha a implementação do Projecto e compreende a importância do mesmo em relação a outros documentos. Não confere, não segue, não verifica, não reflecte sobre a temática inerente à implementação do Projecto Educativo de Escola.

No item – Comunicação – no ano lectivo 2003/2004 – o Departamento Curricular de Ciências Exactas da Natureza e Tecnologias, não mencionou em nenhuma das reuniões realizadas qualquer dos parâmetros constantes da grelha: “Define canais de comunicação para dar a conhecer as decisões tomadas “; “Apresenta suportes de divulgação a serem utilizados “; “Preocupa-se em dar a conhecer o P.E.E. aos seus elementos”; “Os seus elementos conhecem a missão da escola “; “Os seus elementos conhecem os objectivos da escola”; “Os seus elementos conhecem as metas da escola”; “Oportunidades encontradas para a discussão entre os actores sobre o impacto do Projecto Educativo na escola “ e “Produz uma articulação entre os diferentes órgãos.” Depreende-se, pela leitura da tabela 19 (Anexo III, pp.143-145), que o Departamento Curricular de Ciências Exactas da Natureza e Tecnologias, não deu a conhecer o Projecto Educativo de Escola não só aos seus membros, como também à restante comunidade escolar. Assim, a atitude deste órgão, neste ano lectivo em apreço, não constitui uma mais – valia para o documento em estudo, podendo considerar-se como um foco de resistência ao desenvolvimento do Projecto. Esta ideia de entrave à construção e ao desenvolvimento do Projecto Educativo de Escola é aclarada por Madeira, na parte teórica do presente estudo (Capítulo IV, p. 162).

Quanto ao item – Resultados –, no ano lectivo 2003/2004, o Departamento Curricular de Ciências Exactas da Natureza e Tecnologias, em dez parâmetros, mencionou, nas suas actas quatro, os seguintes: em duas actas, o Departamento “Apresentou práticas de aferição dos resultados do P.E.E. “; em outras duas, os membros do referido órgão “Analisam os resultados do P.E.E. através de relatórios e outros instrumentos “; em três actas, “Apresentam uma oferta educativa de acordo com os resultados” e em igual número, “Apresentam uma oferta educativa de acordo com o contexto “. Não foram objecto de tratamento por parte do órgão referenciado os seguintes itens: “Comparam os resultados anteriores com os alcançados pelo P.E.E. “; “Reflectem sobre os resultados alcançados pelo P.E.E. e os inicialmente propostos pelo P.E.E.”;

“Apresentam estratégias a partir dos resultados obtidos pelo P.E.E. para atingirem os resultados propostos no P.E.E.”; “Atribuem enfoque de análise aos resultados escolares (classificações internas)”; “Atribuem enfoque de análise aos resultados escolares (classificações externas)” e “Preocupa-se em verificar se os resultados do P.E.E produzem no seu global uma melhoria eficaz da escola.” Infere-se pela análise da tabela 19 (Anexo III, pp.143-145), que o Departamento Curricular de Ciências Exactas da Natureza e Tecnologias, no ano lectivo 2003/2004, se preocupou em analisar os resultados do Projecto Educativo de Escola, em apresentar uma oferta educativa, tendo em conta esses mesmo resultados, mas, não os comparou com os anteriores, nem verificou se os resultados alcançados produziam uma melhoria eficaz da escola. A avaliação global sobre esta temática dos resultados e as suas conexões com outros campos de análise da escola não foi completa.

No que concerne ao ano lectivo 2004/2005, no item – Participação dos actores – o Departamento Curricular de Ciências Exactas da Natureza e Tecnologias, dos seis parâmetros, discutiu apenas um: “Acompanha a implementação do Projecto “ em quatro reuniões realizadas pelo Departamento. Quanto aos restantes vectores: “Confere o cumprimento dos objectivos “; “Segue a execução das estratégias”; “Verifica o cumprimento das metas”; “Reflecte sobre as decisões apresentadas”; “Constata da importância do P.E.E nos diversos documentos da escola”; não houve, da parte do órgão referido, qualquer menção à matéria descrita. Constata-se, pela análise da tabela 19 (Anexo III, pp.143-145), que o órgão, teve um fraco desempenho no que concerne à participação dos actores nomeadamente: o seguimento da execução das estratégias; a verificação do cumprimento dos objectivos e a necessária reflexão sobre as decisões tomadas. Não houve uma monitorização eficaz do processo.

No que diz respeito ao item – Comunicação – no ano lectivo 2004/2005 o Departamento Curricular de Ciências Exactas da Natureza e Tecnologias não referenciou, nas suas reuniões, nenhum dos parâmetros constantes da grelha: “Define canais de comunicação para dar a conhecer as decisões tomadas”; “Apresenta suportes de divulgação a serem utilizados”; “Preocupa-se em dar a conhecer o P.E.E. aos seus elementos”; “Os seus elementos conhecem a missão da escola”; “Os seus elementos conhecem os objectivos da escola”; “Os seus elementos conhecem as metas da escola”; “Oportunidades encontradas para a discussão entre os actores sobre o impacto do Projecto Educativo na escola” e “Produz uma articulação entre os diferentes órgãos”. Infere-se, pela leitura da tabela 19 (Anexo III, pp.143-145), que o Departamento Curricular de

Ciências Exactas da Natureza e Tecnologias, como já tinha sido prática no ano lectivo 2003/2004, não informou os actores sobre os processos referentes ao Projecto Educativo de Escola, nomeadamente: missão, objectivos; metas. Acresce-se que não houve discussão sobre o impacto do documento na organização escolar. Assim, a contribuição do departamento nesta problemática foi, manifestamente insuficiente. Todos as componentes relacionadas com o Projecto Educativo de Escola respectivamente: metas, valores, prioridades, princípios, são defendidos por Estêvão, na primeira parte da presente investigação (Capítulo II, p.59).

Quanto ao item – Resultados –, no ano lectivo 2004/2005, o Departamento Curricular de Ciências Exactas da Natureza e Tecnologias, em dez parâmetros, mencionou, nas suas actas, seis, a saber: numa acta, os seus elementos “Apresentam práticas de aferição dos resultados do P.E.E. “; noutra acta, “Analisam os resultados do P.E.E. através de relatórios e outros instrumentos”; numa acta, “Atribuem enfoque de análise aos resultados escolares (classificações internas)”; em igual número, “Atribuem enfoque de análise aos resultados escolares (classificações externas)”, em três actas surge referenciado que os seus membros “Apresentam uma oferta educativa de acordo com os resultados” e em igual número, “Apresentam uma oferta educativa de acordo com o contexto”. Não foram objecto de tratamento por parte do órgão referenciado os seguintes itens: “Comparam os resultados anteriores com os alcançados pelo P.E.E.“; “Reflectem sobre os resultados alcançados pelo P.E.E. e os inicialmente propostos pelo P.E.E. “; “Apresentam estratégias a partir dos resultados obtidos pelo P.E.E, para atingirem os resultados propostos no P.E.E. “; e “Preocupa-se em verificar se os resultados do P.E.E. produzem no seu global uma melhoria eficaz da escola”. Pela leitura da tabela 19 (Anexo III, pp.143-145), comparativamente ao ano lectivo anterior, surge uma melhoria por parte do órgão em análise, neste item – Resultados –. O Departamento Curricular de Ciências Exactas da Natureza e Tecnologias analisou os resultados do Projecto Educativo de Escola, reflectiu sobre os resultados escolares e apresentou propostas.

No ano lectivo 2005/2006, no item – Participação dos actores – o Departamento Curricular de Ciências Exactas da Natureza e Tecnologias, dos seis parâmetros, discutiu apenas um: “ Acompanha a implementação do Projecto” em quatro reuniões realizadas pelo Departamento. Quanto aos restantes vectores: “Confere o cumprimento dos objectivos “; “Segue a execução das estratégias”; “Verifica o cumprimento das metas”; “Reflecte sobre as decisões apresentadas”; “Constata da importância do P.E.E. nos diversos documentos da escola”, não houve da parte do Departamento referenciado,

qualquer alusão sobre esta matéria, em nenhuma das actas. Da leitura da tabela 19 (Anexo III, pp.143-145), constata-se que o Departamento Curricular de Ciências Exactas da Natureza e Tecnologias, tal como tinha acontecido nos dois anos lectivos anteriores, descurou parte significativa da participação dos actores no Projecto Educativo de Escola, nomeadamente, a sua missão de verificar o cumprimento das metas, reflectir sobre as decisões apresentadas e reconhecer a importância do Projecto Educativo de Escola nos diversos documentos existentes na mesma.

No que diz respeito ao item – Comunicação –, no ano lectivo 2005/2006 o Departamento Curricular de Ciências Exactas da Natureza e Tecnologias não referenciou nas suas reuniões, nenhum dos parâmetros constantes da grelha: “Define canais de comunicação para dar a conhecer as decisões tomadas”; “Apresenta suportes de divulgação a serem utilizados”; “Preocupa-se em dar a conhecer o P.E.E. aos seus elementos”; “Os seus elementos conhecem a missão da escola”; “Os seus elementos conhecem os objectivos da escola”; “Os seus elementos conhecem as metas da escola”; “Oportunidades encontradas para a discussão entre os actores sobre o impacto do Projecto Educativo na escola” e “Produz uma articulação entre os diferentes órgãos”. Inference-se, pela leitura da tabela 19 (Anexo III, pp.143-145), que o Departamento Curricular de Ciências Exactas da Natureza e Tecnologias, como já tinha sido prática no ano lectivo 2003/2004 e no ano lectivo 2004/2005, não esclareceu os actores sobre as temáticas intrínsecas ao Projecto Educativo de Escola. Deste modo, o contributo do departamento, nesta fase de implementação do Projecto Educativo de Educativo de Escola, continua a ser manifestamente diminuta.

Quanto ao item – Resultados –, no ano lectivo 2005/2006, o Departamento Curricular de Ciências Exactas da Natureza e Tecnologias, em dez parâmetros, mencionou, nas suas actas, cinco nomeadamente: em cinco actas os seus membros “Apresentam práticas de aferição dos resultados do P.E.E. “; em outras cinco, “Analisam os resultados do P.E.E. através de relatórios e outros instrumentos “; numa acta, “Apresentam estratégias a partir dos resultados obtidos pelo P.E.E. para atingirem os resultados propostos no P.E.E.”; em seis actas “Atribuem enfoque de análise aos resultados escolares (classificações internas) ”; em igual número “Atribuem enfoque de análise aos resultados escolares (classificações externas,) ”. Não foram objecto de tratamento por parte do órgão referenciado os seguintes itens: “Apresentam uma oferta educativa de acordo com os resultados”; “Apresentam uma oferta educativa de acordo com o contexto”; “Comparam os resultados anteriores com os alcançados pelo P.E.E.”;

“Reflectem sobre os resultados alcançados pelo P.E.E. e os inicialmente propostos pelo P.E.E.”; e “Preocupa-se em verificar se os resultados do P.E.E produzem no seu global uma melhoria eficaz da escola”. A análise da tabela 19 (Anexo III, pp.143-145), comparativamente ao ano lectivo anterior, permite verificar a diminuição de um parâmetro. Todavia, os assuntos são debatidos em várias sessões do órgão de estrutura intermédia em análise. Assim, o Departamento Curricular de Ciências Exactas da Natureza e Tecnologias regulou a sua acção, monitorizou os resultados através da sua observação e apresentou estratégias, a partir da análise desses mesmos resultados. Deste modo o Projecto Educativo de Escola encontra um espaço de debate e de análise. Assim, do documento emerge a sua natureza educacional.

No que concerne ao ano lectivo, 2007/2008 (fase de implementação do Segundo Projecto Educativo), no item – Participação dos actores – o Departamento Curricular de Ciências Exactas da Natureza e Tecnologias, em seis parâmetros menciona quatro, o que representa uma notória evolução comparativamente aos anos lectivos anteriormente analisados. Assim, foram alvo de registo nas actas por parte do órgão acima referenciado os seguintes parâmetros: “Acompanha a implementação do Projecto” em quatro reuniões realizadas pelo Departamento; “Confere o cumprimento dos objectivos” em três reuniões; em igual número “Segue a execução das estratégias”; “Constata da importância do P.E.E nos diversos documentos da escola” em duas reuniões. Não houve da parte do Departamento referenciado qualquer alusão aos seguintes parâmetros: “Verifica o cumprimento das metas” e “Reflecte sobre as decisões apresentadas”. Pelo assinalado na tabela 19 (Anexo III, pp.143-145), constata-se que o Departamento Curricular de Ciências Exactas da Natureza e Tecnologias contemplou, nas suas reuniões espaços de interface entre os vectores focados. Deste modo, o órgão não só acompanhou, como conferiu o cumprimento dos objectivos, seguiu a execução das estratégias e constatou da importância do Projecto Educativo de Escola, nos diversos documentos.

No item – Comunicação –, no ano lectivo 2007/2008, pela primeira vez (nos três anos lectivos analisados não houve uma única menção), surgem mencionados dois aspectos constantes da grelha: em duas actas, o Departamento, “Define canais de comunicação para dar a conhecer as decisões tomadas” e noutra “Produz uma articulação entre os diferentes órgãos”. Não foram objecto de qualquer referência nas actas do Departamento os seguintes vectores: “Apresenta suportes de divulgação a serem utilizados”; “Preocupa-se em dar a conhecer o P.E.E. aos seus elementos”; “Os seus elementos conhecem a missão da escola”; “Os seus elementos conhecem os objectivos da

escola”; “Os seus elementos conhecem as metas da escola”; “Oportunidades encontradas para a discussão entre os actores sobre o impacto do Projecto Educativo na escola”. Infere-se, neste ano lectivo de 2007/2008, uma ligeira preocupação do Departamento a propósito do item – Comunicação –. Assim, além de definir canais de comunicação, produz uma articulação entre os diferentes órgãos, o que possibilita uma linha de actuação comum, o que enriquece obviamente o Projecto Educativo de Escola.

Quanto ao item – Resultados –, no ano lectivo 2007/2008, o Departamento Curricular de Ciências Exactas da Natureza e Tecnologias, em dez parâmetros, nas suas actas são mencionados, cinco designadamente: em três actas os elementos do Departamento “Apresentam práticas de aferição dos resultados do P.E.E. “; em igual número, “Analisam os resultados do P.E.E. através de relatórios e outros instrumentos”; em três reuniões, “Comparam os resultados anteriores com os alcançados pelo P.E.E. “; em outras tantas reuniões, “Atribuem enfoque de análise aos resultados escolares (classificações internas) ”; em igual número “Atribuem enfoque de análise aos resultados escolares (classificações externas) ”. Não foram objecto de tratamento por parte dos membros do órgão referenciado os seguintes itens: “Reflectem sobre os resultados alcançados pelo P.E.E. e os inicialmente propostos pelo P.E.E.”; “Apresentam estratégias a partir dos resultados obtidos pelo P.E.E. para atingirem os resultados propostos no P.E.E. “; “Apresentam uma oferta educativa de acordo com os resultados”; “Apresentam uma oferta educativa de acordo com o contexto “ e “Preocupa-se em verificar se os resultados do P.E.E. produzem no seu global uma melhoria eficaz da escola”. A observância da tabela 19 (Anexo III, pp.143-145), permite, comparativamente ao ano lectivo anterior, emergir um panorama semelhante. O Departamento Curricular de Ciências Exactas da Natureza e Tecnologias estabeleceu uma linha de actuação em relação às práticas de aferição dos resultados, à análise dos mesmos e ao enfoque sobre as classificações escolares. Continua a evidenciar-se uma preocupação com os resultados.

Da análise das tabelas e do verificado nas actas, é necessário reflectir sobre o comportamento do Departamento em relação ao documento em análise. Assim, na fase de implementação do Primeiro Projecto Educativo, o Departamento Curricular de Ciências Exactas da Natureza e Tecnologias, pautou a sua acção por:

- algum interesse pela implementação do Projecto Educativo de Escola nomeadamente, no primeiro ano ;
- acompanhamento da implementação do processo em todos os anos ;
- análise dos resultados do Projecto Educativo de Escola;

- análise dos Resultados Escolares ;
- alguma incapacidade de monitorização do processo (em três anos lectivos ,não confere o cumprimento dos objectivos ; não segue a execução das estratégias e não verifica as metas) ;
- incapacidade de dar a conhecer o Projecto Educativo de Escola.

Na fase de construção do Segundo Projecto Educativo, o Departamento Curricular de Ciências Exactas da Natureza e Tecnologias pautou a sua acção por:

- interesse na fase de implementação do Projecto Educativo de Escola, houve um aumento do número de parâmetros referenciados ;
- acompanhamento da implementação do processo;
- capacidade de monitorização do processo (confere, segue e constata) ;
- análise dos resultados do Projecto Educativo de Escola;
- análise dos Resultados Escolares;
- alguma incapacidade de divulgação junto da comunidade educativa do processo (dos oito parâmetros só menciona dois).

O Projecto Educativo de Escola, na fase implementação, consolidou um percurso conducente ao seu estatuto de documento nuclear no seio da comunidade escolar. O maior protagonismo do Projecto Educativo, na clarificação do papel da escola é corroborado por Pacheco, na parte teórica do estudo (Capítulo IV, p. 139). O Departamento Curricular de Ciências Exactas da Natureza e Tecnologias deu uma contribuição relevante nos Resultados, mas minimamente satisfatória na Participação dos Actores e insuficiente na Comunicação.

3.3.2. Departamento Curricular de Ciências Humanas e Sociais

Neste Departamento foram analisadas, na fase de construção do Projecto Educativo de Escola, um total de vinte e seis actas. No ano lectivo 2001/2002 foram alvo de análise dez, o mesmo número no ano lectivo 2002/2003, e, no ano lectivo 2006/2007, foram objecto de tratamento seis actas.

No que concerne ao ano lectivo 2001/2002 e no item – Participação dos actores –, em nenhuma reunião foram focados os seguintes parâmetros: “Discute as propostas apresentadas “; “Reflecte sobre as decisões apresentadas”; “Participa na definição da missão do estabelecimento de ensino”; “Participa na definição de metas”. Pela leitura da tabela número 4 (Anexo III, pp-98-100), constata-se que em duas reuniões; o

Departamento Curricular de Ciências Humanas e Sociais, “ Solicita a apresentação de propostas aos seus membros”; em outras tantas “Os membros do Conselho participam nas equipas de trabalho”; em duas actas, “Acompanha as fases do processo”; em outra, “Participa na definição de prioridades”; noutra “Participa na definição dos objectivos “ e por último “ Participa no estabelecimento de estratégias”.

Verifica-se pelo plasmado nas actas e assinalado na tabela número 4 (Anexo III, pp-98-100), uma identificação da problemática, nesta fase de construção do Projecto Educativo de Escola, pelo Departamento acima referido. Em dez parâmetros, são sinalizados sete, centrando-se o seu contributo no vector participação, tão emergente neste período do Projecto Educativo de Escola.

No item – Comunicação – não surgem referenciados em nenhuma acta os parâmetros: “ Apresenta suportes de divulgação a serem utilizados”; “Canais utilizados para dar a conhecer a todos os seus elementos a missão da escola”; “Canais utilizados para dar a conhecer a todos os seus elementos os objectivos da escola”; “Canais utilizados para dar a conhecer as metas da escola” e “Oportunidades encontradas para a discussão entre os seus elementos sobre a importância do Projecto Educativo”. Curiosamente em quatro reuniões aparece mencionado o parâmetro, “Define canais de comunicação para dar a conhecer as decisões tomadas”. Constata-se uma preocupação na definição de meios para os actores conhecerem as decisões tomadas pelo Departamento Curricular de Ciências Humanas e Sociais. No entanto, os alicerces que acompanham este parâmetro não são referenciados. Assim, denota-se uma insuficiente selecção de métodos para circulação de mensagens relacionadas com a fase de construção do Projecto Educativo de Escola. Fontoura (Capítulo IV, p. 161), na primeira parte da presente investigação, advoga a «montagem de uma rede de comunicações, facilitadora das relações interpessoais» (2006, p.154) a propósito da circulação de mensagens respeitantes ao documento em apreço.

Na Atribuição de Recursos/Financiamento, o Departamento Curricular das Ciências Humanas e Sociais “Solicita a lista de necessidades, para a implementação do P.E.E. de acordo com o processo de financiamento apresentado em C.P. “numa única reunião.

No item – Envolvimento dos Pais/Encarregados de Educação –, não surge em nenhuma acta, o parâmetro: “ Apresenta estratégias para o envolvimento dos Pais/Enc. de Educação na vida da escola”.

No que concerne ao item – Formação de Professores, Funcionários, Alunos e Pais/Encarregados de Educação –, O Departamento não “Analisa as propostas

apresentadas “; não “*Elabora a proposta a apresentar ao C.P*”; nem “*Analisa o índice de adesão às propostas de Formação apresentadas* “ e não “*Analisa e reflecte sobre a utilidade da formação apresentada* “. Pela tabela número 4 (Anexo III, pp-98-100), verifica-se que existe, numa acta, referência a um único parâmetro da grelha: “*Solicita aos membros a inventariação junto dos seus pares das necessidades de formação* “.

Depreende-se, nestes três últimos itens, uma atitude inoperante do Departamento Curricular de Ciências Humanas e Sociais. Em sete parâmetros, são focados, apenas, dois, esquecendo-se o departamento de temáticas tão abrangentes como a apresentação de estratégias e de apresentação de propostas.

No que concerne ao ano lectivo 2002/2003, ainda na fase de construção do primeiro Projecto Educativo de Escola, foram objecto de tratamento dez actas. Em relação ao item – *Participação dos Actores* –, é mencionado em quatro actas, que o Departamento Curricular de Ciências Humanas e Sociais “*Solicita a apresentação de propostas aos seus membros* “; em três reuniões “*Discute as propostas apresentadas*”; em mesmo número, “*Reflecte sobre as decisões tomadas* “. É referido, em cinco reuniões, que “*Os seus membros participam nas equipas de trabalho* “; o Departamento “*Acompanha as fases de construção do Projecto* “; “*Participa na definição das prioridades*”; “*Participa na fixação de objectivos*; e “*Participa no estabelecimento de estratégias* “. Em dez parâmetros, o Departamento não reflectiu sobre dois deles nomeadamente: “*Participa na definição da missão do estabelecimento de ensino*, “ e “*Participa na definição de metas* “. Infere-se uma notória evolução em relação ao ano lectivo. Consta-se um maior número de parâmetros focados, mas, essencialmente, no número de reuniões em que os assuntos são abordados. O Projecto Educativo de Escola, nesta fase, ganha visibilidade. Situação que decorre da abordagem das questões mais pertinentes associadas a este documento

No item – *Comunicação* – não aparece referenciado, em nenhuma acta, o parâmetro “*Canais utilizados para dar a conhecer a todos os seus elementos a missão da escola*”. Em todos os outros parâmetros: “*Apresenta suportes de divulgação a serem utilizados*”; “*Canais utilizados para dar a conhecer a todos os seus elementos os objectivos da escola*”; “*Canais utilizados para dar a conhecer as metas da escola* “e “*Oportunidades encontradas para a discussão entre os seus elementos sobre a importância do Projecto Educativo*”, o Departamento Curricular de Ciências Humanas e Sociais, focalizou, cinco vezes, cada vector. Consta-se uma grande evolução neste item – *Comunicação* – em relação ao ano lectivo 2001/2002. As questões são praticamente todas analisadas, como se pode verificar pela leitura da tabela número 4 (Anexo III, pp-98-100). Este Departamento contribuiu



para que o Projecto Educativo, neste período de tempo, tivesse atingido um raio de acção mais alongado. Tal situação possibilitou o conhecimento pelo documento, por um maior número de actores.

Na Atribuição de Recursos/Financiamento, o Departamento Curricular das Ciências Humanas e Sociais numa reunião “Solicita a lista de necessidades, para a implementação do P.E.E de acordo com o processo de financiamento apresentado em C.P. “.

No item – Envolvimento dos Pais/Encarregados de Educação –, não surge alusão em nenhuma acta, ao parâmetro: “ Apresenta estratégias para o envolvimento dos Pais/Enc. de Educação na vida da escola”.

No que concerne ao item – Formação de Professores, Funcionários, Alunos e Pais/Encarregados de Educação –, O Departamento nas suas reuniões não “Analisa as propostas apresentadas “; não “ Elabora a proposta a apresentar ao C.P.”; nem “ Analisa o índice de adesão às propostas de Formação apresentadas “ e não “ Analisa e reflecte sobre a utilidade da formação apresentada “. Pela tabela número 4 (Anexo III, pp-98-100), verifica-se que existe, numa acta, referência apenas a um único parâmetro da grelha: “Solicita aos membros a inventariação junto dos seus pares das necessidades de formação “. Constata-se, nestes três últimos itens, uma atitude igual à do ano lectivo 2001/2002. Curiosamente, são focalizados os mesmos parâmetros, nestes três últimos itens, e não são objecto de tratamento as mesmas questões. Perante esta situação, o Departamento de Ciências Humanas e Sociais, a respeito deste item, continua inoperante e pouco eficaz na sua actuação.

No ano lectivo 2006/2007, na fase de construção do segundo Projecto Educativo de Escola, foram objecto de tratamento seis actas. No item – Participação dos actores –, em nenhuma reunião são focados os seguintes parâmetros: “Discute as propostas apresentadas”; “Reflecte sobre as decisões apresentadas”; “Participa na definição da missão do estabelecimento de ensino”; “Participa no estabelecer de estratégias”; “Participa na definição de metas”. Pela leitura tabela número 4 (Anexo III, pp-98-100), verifica-se, que numa reunião, o Departamento Curricular de Ciências Humanas e Sociais, “Solicita a apresentação de propostas aos seus membros”; noutra “Os membros do Conselho participam nas equipas de trabalho”; numa acta, é visível que o Departamento “Acompanha as fases do processo”; em outra, “ Participa na definição de prioridades”; e noutra “ Participa na definição dos objectivos”. Infere-se um retrocesso em relação ao ano lectivo 2002/2003, aproximando-se do ano lectivo 2001/2002. Em dez parâmetros, são sinalizados seis, o Departamento centra o seu trabalho na solicitação de propostas, e na

participação. Não focaliza as sinergias dos seus actores para outros aspectos da construção do Projecto Educativo de Escola, das quais se pode salientar a missão do estabelecimento de ensino.

No item – Comunicação – não aparece referenciado em nenhuma acta os seguintes parâmetros: “ Define canais de comunicação para dar a conhecer as decisões tomadas “; Apresenta suportes de divulgação a serem utilizados “; “Canais utilizados para dar a conhecer a todos os seus elementos sobre a missão da escola “; “ Canais utilizados para dar a conhecer a todos os seus elementos sobre os objectivos da escola “; “Canais utilizados para dar a conhecer a todos os elementos sobre as metas da escola “; “Oportunidades encontradas para a discussão entre os seus elementos sobre a importância do Projecto educativo “. Não foi sinalizado nenhum parâmetro, do item Comunicação no ano lectivo 2006/2007, pelo Departamento de Ciências Humanas e Sociais. Actuação que contrasta com o que se verificou no ano lectivo de 2002/2003. Esta completa despreocupação na utilização de meios, para que o Projecto Educativo fosse conhecido, contribuiu, de forma negativa, para o equilíbrio da estrutura do Projecto. Esta asserção é constatável pela verificação da tabela número 4 (Anexo III, pp-98-100).

Na Atribuição de Recursos/Financiamento não há em qualquer acta do Departamento de Ciências Humanas e Sociais, o registo do parâmetro “ Solicita solicitada a lista de necessidades, de acordo com o processo de financiamento apresentado em C.P.”

No item – Envolvimento dos Pais/Encarregados de Educação –, não surge em nenhuma acta referenciado o item: “Apresenta estratégias para o envolvimento dos Pais/Enc. de Educação na vida da escola”.

No que concerne ao item – Formação de Professores, Funcionários, Alunos e Pais/Encarregados de Educação –, O Departamento Curricular de Ciências Humanas e Sociais nas suas reuniões não “Analisa as propostas apresentadas “; não “ Elabora a proposta a apresentar ao C.P.”; nem “ Analisa o índice de adesão às propostas de Formação apresentadas “ e não “ Analisa e reflecte sobre a utilidade da formação apresentada “. Pela tabela número 4 (Anexo III, pp-98-100), verifica-se, em apenas uma reunião, a alusão a um único ponto da grelha: “Solicita aos membros a inventariação junto dos seus pares das necessidades de formação. Depreende-se, nestes três últimos itens, uma atitude incipiente do Departamento Curricular de Ciências Humanas e Sociais. Em sete parâmetros, é focado apenas um, com a particularidade de o ser em dez actas. Nesta perspectiva de actuação, o Projecto Educativo de Escola não se reflecte como um documento que se alimenta pela participação dos representantes da comunidade

educativa, nem surge como um alicerce indispensável à formação dos actores escolares. A concepção do envolvimento de todos os actores, incluindo os parceiros sócios – económicos, no Projecto Educativo de Escola, é advogada por Obin, na primeira parte do presente estudo (Capítulo. IV, p.136).

Da observância das tabelas citadas e pela análise das actas, é necessário reflectir sobre a actuação deste Departamento, ao longo de todo o processo. Assim, na fase de construção do Primeiro Projecto Educativo, o Departamento Curricular de Ciências Humanas e Sociais pautou a sua acção por:

- manifesto interesse pela construção do Projecto Educativo de Escola, nomeadamente, no segundo ano ;
- preocupação acrescida pelas propostas referentes ao documento;
- capacidade de comunicação (solicita , discute , reflecte , acompanha , define, participa), nomeadamente , no segundo ano;
- acompanhamento do processo ;
- divulgação da fase de construção do Projecto Educativo de Escola , praticamente por todos os meios de comunicação existentes na organização escolar;
- cumprimento dos poderes que lhe são adstritos pela legislação em vigor ;
- incapacidade de envolver os pais/encarregados de educação no processo ;
- incapacidade de relacionar o Projecto Educativo de Escola com as necessidades de Formação.

Na fase de construção do Segundo Projecto Educativo, o Departamento Curricular de Ciências Humanas e Sociais pautou o seu comportamento por:

- algum interesse na construção do Projecto Educativo de Escola;
- alguma preocupação na participação dos actores;
- diminuta capacidade de dinamização do Projecto Educativo de Escola ; capacidade de diálogo (solicita, discute, reflecte, participa, acompanha, define);
- incapacidade de divulgação junto da comunidade educativa do processo;
- incapacidade de envolver os pais/encarregados de educação na dinâmica escolar;
- incapacidade de criar canais de comunicação para divulgar, junto da comunidade educativa , este período do Projecto Educativo de Escola.

O Projecto Educativo de Escola, na fase de construção, consolidou um percurso nem sempre linear. O ano lectivo que mais contribuiu para a sua concepção foi o de 2002/2003. No entanto, é de salientar os contributos, deste Departamento para que o Projecto Educativo fosse elaborado. Na fase de implementação, foram analisadas vinte e

quatro actas: oito correspondentes aos anos lectivos 2003/2004, quatro a 2004/2005, oito ao ano de 2005/2006 e quatro a 2007/2008. Os três primeiros anos correspondem à fase de implementação do primeiro Projecto Educativo de Escola e o último ano lectivo à do segundo Projecto Educativo de Escola.

No item – Participação dos actores – no ano lectivo 2003/2004, o Departamento de Ciências Humanas e Sociais, em cinco actas, “Acompanha a implementação do Projecto “ e em duas “Constata da importância do P.E.E. nos diversos documentos da escola”. Quanto aos restantes itens: “Confere o cumprimento dos objectivos”; “Segue a execução das estratégias”; “Verifica o cumprimento das metas”; “Reflecte sobre as decisões apresentadas”, não houve, da parte do órgão referido, qualquer referência aos assuntos assinalados. Constata-se, pela leitura da tabela número 20 (Anexo III, pp-146-148), que o Departamento Curricular de Ciências Humanas e Sociais acompanha a implementação do Projecto e compreende a importância do mesmo em relação a outros documentos. Falta a verificação do cumprimento das metas, o seguimento da execução das estratégias e conferir o cumprimento dos objectivos do Projecto Educativo de Escola.

No item – Comunicação –, no ano lectivo 2003/2004, o Departamento Curricular de Ciências Humanas e Sociais, dos seis parâmetros, só não sinaliza dois, nas respectivas actas, nomeadamente: “Oportunidades encontradas para a discussão entre os actores sobre o impacto do Projecto Educativo na escola “ e “ “ Produz uma articulação entre os diferentes órgãos “. Quanto aos restantes domínios, estes, foram assinalados nas actas de Departamento: numa acta, “ Define canais de comunicação para dar a conhecer as decisões tomadas”; noutra o Departamento “ Apresenta suportes de divulgação a serem utilizados “; em igual número, o órgão, “Preocupa-se em dar a conhecer o P.E.E. aos seus elementos”; noutra é mencionado que “Os seus elementos conhecem a missão da escola”; de igual modo surge menção que “Os seus elementos conhecem os objectivos da escola “ e por último surge aludido que “Os seus elementos conhecem as metas da escola “. Infere-se, pela análise da tabela número 20 (Anexo III, pp-146-148), que o Departamento Curricular de Ciências Humanas e Sociais definiu canais de comunicação para conhecerem as decisões do órgão e preocupou-se em dar a conhecer aos seus elementos o Projecto Educativo de Escola. Deste modo, os seus actores conhecem: a missão; os objectivos e as metas do documento em epígrafe, o que representa um esforço de articulação entre os intervenientes.

No item – Resultados –, em 2003/2004, o Departamento Curricular de Ciências Humanas e Sociais, em dez parâmetros, referiu, nas suas actas, quatro, nomeadamente:

numa os seus elementos “ Apresentam, práticas de aferição dos resultados do P.E.E.” noutra os membros do referido órgão “ Analisam os resultados do P.E.E., através, de relatórios e outros instrumentos”; em três “Apresentam uma oferta educativa de acordo com os resultados” em igual número “Apresentam uma oferta educativa de acordo com o contexto”. Não foram objecto de tratamento por parte do órgão parâmetros como: “Comparam os resultados anteriores com os alcançados pelo P.E.E.”; “Reflectem sobre os resultados alcançados pelo P.E.E e os inicialmente propostos pelo P.E.E.”; “Apresentam estratégias a partir dos resultados obtidos pelo P.E.E. para atingirem os resultados propostos no P.E.E “; “Atribuem enfoque de análise aos resultados escolares (classificações internas) ”; “Atribuem enfoque de análise aos resultados escolares (classificações externas) ” e “Preocupa-se em verificar se os resultados do P.E.E. produzem no seu global uma melhoria eficaz da escola”. Infere-se, pela análise da tabela número 20 (Anexo III, pp-146-148), que o Departamento Curricular de Ciências Humanas e Sociais, no ano lectivo 2003/2004, teve em atenção a aferição dos resultados do Projecto Educativo de Escola, a sua análise e adequação ao contexto. Faltou uma leitura atenta sobre os resultados escolares e a o debate sobre a dinâmica do documento em apreço.

No item – Participação dos actores –, no ano lectivo 2004/2005, o Departamento de Ciências Humanas e Sociais, em seis parâmetros constantes da grelha menciona dois: em cinco actas de Departamento, o grupo “ Acompanha a implementação do Projecto”, em duas reuniões “ Constata da importância do P.E.E nos diversos documentos da escola”. Quanto aos restantes itens tais como: “Confere o cumprimento dos objectivos”; “Segue a execução das estratégias”; “Verifica o cumprimento das metas”; “Reflecte sobre as decisões apresentadas”, não houve, da parte do órgão referido, qualquer referência aos assuntos assinalados.

Constata-se, pela análise da tabela número 20 (Anexo III, pp-146-148), que o Departamento Curricular de Ciências Humanas e Sociais acompanha a implementação do Projecto e assimila a importância do mesmo em relação a outros documentos. Faltam outros vectores que cercam a amplitude do Projecto Educativo de Escola e o seu alcance como documento norteador da vida do estabelecimento de ensino. A monitorização escapou, já que não se existe a verificação do cumprimento das metas, a reflexão sobre as decisões que o Departamento apresenta e o seguimento necessário da execução das estratégias.

No item – Comunicação –, no ano lectivo 2004/2005, o Departamento Curricular de Ciências Humanas e Sociais, dos seis parâmetros, só sinaliza dois, nas respectivas actas. Assim, numa acta o órgão “ Define canais de comunicação para dar a conhecer as decisões tomadas”; noutra, “ Apresenta suportes de divulgação a serem utilizados”. Quanto aos restantes, o Departamento em análise não referenciou qualquer inquietação: “Preocupa-se em dar a conhecer P.E.E. aos seus elementos; “Os seus elementos conhecem a missão da escola “; “Os seus elementos conhecem os objectivos da escola”; “Os seus elementos conhecem as metas da escola”; “Oportunidades encontradas para a discussão entre os actores sobre o impacto do Projecto Educativo na escola “ e “Produz uma articulação entre os diferentes órgãos.” Constata-se pela análise da tabela número 20 (Anexo III, pp-146-148), no Departamento Curricular de Ciências Humanas e Sociais um retrocesso em relação ao ano lectivo anterior. Definiram-se canais de comunicação para conhecerem as decisões do órgão de estrutura intermédia, todavia, não houve uma atenção aos que são fundamentais ao conhecimento do documento, tais como: a missão; os objectivos e as metas do estabelecimento de ensino, que fazem parte integrante do esqueleto de qualquer Projecto Educativo de Escola.

No item – Resultados –, no ano lectivo de 2004/2005, o Departamento Curricular de Ciências Humanas e Sociais, em dez parâmetros, referiu, nas suas actas seis, nomeadamente: numa acta, os docentes do Departamento, “ Apresentam práticas de aferição dos resultados do P.E.E. “; em outra, os membros do referido órgão “Analisam os resultados do P.E.E através de relatórios e outros instrumentos”; e numa outra “Atribuem enfoque de análise aos resultados escolares (classificações internas) ”; e em igual número “Atribuem enfoque de análise aos resultados escolares (classificações externas) ”; em duas “Apresentam uma oferta educativa de acordo com os resultados” em igual número “Apresentam uma oferta educativa de acordo com o contexto”. Não foram objecto de tratamento, por parte do órgão mencionado, os seguintes parâmetros: “Comparam os resultados anteriores alcançados pelo P.E.E.”; “ Reflectem sobre os resultados alcançados pelo P.E.E. e os inicialmente propostos pelo P.E.E.”; “Apresentam estratégias a partir dos resultados”; e “Preocupa-se em verificar se os resultados do P.E.E. produzem no seu global uma melhoria eficaz da escola.” Constata-se, pela análise da tabela número 20 (Anexo III, pp.146-148), que o Departamento Curricular de Ciências Humanas e Sociais, no ano lectivo 2004/2005, teve um desempenho superior nesta temática comparativamente ao ano lectivo anterior. Foram sinalizados mais dois vectores. Esteve atento a um conjunto de parâmetros, os quais permitiram uma implicação deste

Departamento bastante positiva para o processo de implementação do Projecto Educativo de Escola.

No item – Participação dos actores –, no ano lectivo 2005/2006, o Departamento de Ciências Humanas e Sociais, em seis vectores constantes da grelha, relata dois: em sete actas o grupo “ Acompanha a implementação do Projecto” e numa reunião “ Constata da importância do P.E.E. nos diversos documentos da escola “. Quanto aos restantes itens tais como: “Confere o cumprimento dos objectivos”; “Segue a execução das estratégias”; “Verifica o cumprimento das metas”; “Reflecte sobre as decisões apresentadas”, não houve, da parte do órgão supracitado qualquer referência aos assuntos descritos. Depreende-se que o Departamento Curricular de Ciências Humanas e Sociais acompanhou a implementação do Projecto e constatou a importância do mesmo nos documentos da escola. Todavia, houve uma contribuição limitada para a fase de implementação do Projecto Educativo de Escola. Não foram objecto de discussão assuntos que se entrecruzam e se confundem com o próprio projecto, como sejam: objectivos, estratégias e metas.

No item – Comunicação –, no ano lectivo de 2005/2006, o Departamento Curricular de Ciências Humanas e Sociais – dos oito parâmetros menciona quatro nas respectivas actas, nomeadamente: em três actas “ Define canais de comunicação para dar a conhecer as decisões tomadas”; em igual número “ Apresenta suportes de divulgação a serem utilizados “; numa reunião, “Preocupa-se em dar a conhecer o P.E.E. aos seus elementos “ e por último em outra reunião aparece aludidas as “Oportunidades encontradas para a discussão entre os actores sobre o impacto do Projecto Educativo na escola “. Quanto aos restantes, o Departamento em análise não referenciou nenhum dos seguintes vectores: “Os seus elementos conhecem a missão da escola”; “Os seus elementos conhecem os objectivos da escola”; “Os seus elementos conhecem as metas da escola “; e “Produz uma articulação entre os diferentes órgãos”. Infere-se, pela análise da tabela número 20 (Anexo III, pp.146-148), que o Departamento Curricular de Ciências Humanas e Sociais teve uma contribuição superior comparativamente ao ano anterior. Ao manifestar-se atento à comunicação entre os actores e o projecto, dois vectores foram objecto de discussão, dentro do Departamento. Assim, a fase de implementação do Projecto Educativo de Escola consubstancia-se num campo de análise vasto, do qual decorre um maior conhecimento dos actores envolvidos, nas valências subjacentes ao documento em análise.

No item – Resultados –, no ano lectivo 2005/2006, o Departamento Curricular de Ciências Humanas e Sociais referiu nove dos dez parâmetros constantes da grelha: em sete actas, os elementos do Departamento “ Apresentam práticas de aferição dos resultados do P.E.E – “; em igual número os membros do referido órgão “Analisam os resultados do P.E.E. – através de relatórios e outros instrumentos”; em duas actas “Comparam os resultados anteriores alcançados pelo P.E.E. “; em outras duas “Reflectem sobre os resultados alcançados pelo P.E.E. e os inicialmente propostos pelo P.E.E. “; em três, “Apresentam estratégias a partir dos resultados obtidos pelo P.E.E. para atingirem os resultados propostos no P.E.E. “; em outras tantas “Atribuem enfoque de análise aos resultados escolares (classificações internas)”; em três “Atribuem enfoque de análise aos resultados escolares (classificações externas)”; em duas “Apresentam uma oferta educativa de acordo com os resultados “ em igual número “Apresentam uma oferta educativa de acordo com o contexto”. Não foi objecto de tratamento o vector: “Preocupa-se em verificar se os resultados do P.E.E. produzem no seu global uma melhoria eficaz da escola”. Da análise tabela número 20 (Anexo III, pp.146-148), verifica-se que o Departamento Curricular de Ciências Humanas e Sociais, no ano lectivo 2005/2006, teve um desempenho propício a uma excelente fase de implementação do Projecto Educativo de Escola. O órgão em estudo atendeu, praticamente, a todos os vectores. Pautou a sua actuação por analisar, discutir, comparar, apresentar e reflectir sobre as várias dimensões do Projecto. Assim, contribuiu para uma maior visibilidade do documento no seio da organização escolar. Esta percepção do Projecto Educativo como um instrumento catalisador da dinâmica organizacional de uma instituição escolar, vai ao encontro, da opinião de Canário, na primeira parte da investigação (Capítulo II, p. 63).

No item – Participação dos actores –, no ano lectivo de 2007/2008, o Departamento de Ciências Humanas e Sociais, em seis parâmetros constantes da grelha analisou quatro: em duas actas de Departamento, o mesmo “ Acompanha a implementação do Projecto”; em outras tantas, “Confere o cumprimento dos objectivos”; em duas “Segue a execução das estratégias “; e de igual modo “Constata da importância do P.E.E- nos diversos documentos da escola”. Não foram referenciados os vectores: “Verifica o cumprimento das metas” e “Reflecte sobre as decisões apresentadas”. Constata-se que o Departamento Curricular de Ciências Humanas e Sociais deu o seu maior contributo, neste ano lectivo de 2007/2008. Manifestou uma maior participação dos actores, facilitando, a fase de implementação do Projecto Educativo de Escola. O acompanhamento desta fase do

Projecto permite verificar o cumprimento dos objectivos, das estratégias debatendo e reflectindo sobre os seus propósitos.

No item – Comunicação no ano lectivo de 2007/2008 – o Departamento Curricular de Ciências Humanas e Sociais – dos seis parâmetros só é cotejado um nas respectivas actas. Assim, em uma acta, “ Define canais de comunicação para dar a conhecer as decisões tomadas “. Quanto aos restantes, o Departamento em análise não referenciou nenhum dos itens em análise, nomeadamente:” “Apresenta suportes de divulgação a serem utilizados “; “Preocupa-se em dar a conhecer o P.E.E. aos seus elementos “Os seus elementos conhecem a missão da escola”; “Os seus elementos conhecem os objectivos da escola”; “Os seus elementos conhecem as metas da escola“ “Oportunidades encontradas para a discussão entre os actores sobre o impacto do Projecto Educativo na escola “ e “ Produz uma articulação entre os diferentes órgãos”. Da análise da tabela número 20 (Anexo III, pp-146-148), infere-se um retrocesso na actuação deste Departamento em relação ao ano lectivo anterior. Definiram-se somente canais de comunicação para conhecerem as decisões deste órgão de estrutura intermédia. Não houve da parte dos membros do Departamento reflexão no que toca a indicadores para um conhecimento aprofundado do documento.

No item – Resultados – no ano lectivo 2007/2008 o Departamento Curricular de Ciências Humanas e Sociais referiu cinco dos dez parâmetros constantes da grelha: em duas actas os docentes do Departamento “ Apresentam práticas de aferição dos resultados do P.E.E. “; em igual número os membros do referido órgão “Analisam os resultados do P.E.E. através de relatórios e outros instrumentos”; em duas, “ Apresentam estratégias a partir dos resultados alcançados pelo P.E.E. e os inicialmente propostos no P.E.E. “; em outras tantas, “Atribuem enfoque de análise aos resultados escolares (classificações internas) ”; em duas, “Atribuem enfoque de análise aos resultados escolares (classificações externas) ”. Não foram tratados os seguintes assuntos: “Comparam os resultados anteriores alcançados pelo P.E.E.”; “ Reflectem sobre os resultados alcançados pelo P.E.E. e os inicialmente propostos pelo P.E.E. “; “Apresentam uma oferta educativa de acordo com os resultados”; “ Apresentam uma oferta educativa de acordo com o contexto “; “ Preocupa-se em verificar se os resultados do P.E.E. produzem no seu global uma melhoria eficaz da escola”. Constata-se, pela leitura da tabela número 20 (Anexo III, pp.146-148), um retrocesso comparativamente ao ano lectivo anterior. Todavia visualiza-se uma atitude de cooperação, nesta fase, pois, apresenta as práticas de aferição; analisa os

resultados; apresenta estratégias; preocupa-se com classificações, tanto internas como externas, e a sua ligação ao contexto é evidente.

Da análise das actas deste departamento, torna-se imperativo perspectivar a actuação deste órgão ao longo de todo o processo. Assim, na fase de implementação do Primeiro Projecto Educativo, o Departamento Curricular de Ciências Humanas e Sociais pautou a sua acção por:

- algum interesse pela implementação do Projecto Educativo de Escola, nomeadamente, no terceiro ano ;
- acompanhamento da implementação do processo em todos os anos ;
- análise dos resultados do Projecto Educativo de Escola em todos os anos;
- análise dos Resultados Escolares ;
- alguma incapacidade de monitorização do processo (em três anos lectivos : não confere o cumprimento dos objectivos ; não segue a execução das estratégias e não verifica as metas);
- alguma incapacidade de dar a conhecer o Projecto Educativo de Escola.

Na fase de construção do Segundo Projecto Educativo, o Departamento Curricular de Ciências Humanas e Sociais regeu o seu comportamento por:

- interesse na fase de implementação do Projecto Educativo de Escola. Houve um aumento do número de parâmetros referenciados (em seis foram dois mencionados);
- acompanhamento da implementação do processo;
- capacidade de monitorização do processo (confere, segue e constata) ;
- análise dos resultados do Projecto Educativo de Escola ;
- análise dos Resultados Escolares;
- alguma incapacidade de divulgação do processo junto da comunidade educativa (dos oito parâmetros só menciona um) .

O Projecto Educativo de Escola, na fase de implementação, consolidou um percurso, cujo ano lectivo que mais contribuiu para este facto foi o de 2005/2006. O desempenho deste Departamento em muito possibilitou que o Projecto Educativo acolhesse, no seio da organização escolar, o seu verdadeiro estatuto. O Departamento Curricular de Ciências Humanas e Sociais, em todos os anos lectivos, delimitou o seu campo de actuação, aferindo um grau de implicação com o Projecto beneficiando todos os intervenientes.

3.3.3. Departamento Curricular de Línguas

Neste Departamento foram objecto de observação, na fase de construção do Projecto Educativo de Escola, um total de vinte e quatro actas. Foram analisadas oito reuniões em cada um dos anos lectivos.

No que concerne ao ano lectivo 2001/2002, no item – Participação dos actores –, os seguintes parâmetros não foram objecto de nenhuma referência nomeadamente: “Solicita a apresentação de propostas aos seus membros”; “Reflecte sobre as decisões tomadas”; “Participa na definição de prioridades”; “Participa no estabelecer de estratégias “e “Participa no estabelecer de metas”. Pela leitura da tabela número 5 (Anexo III, pp.101-103), verifica-se que, numa das actas o Departamento “ Discute as propostas apresentadas”; em três reuniões é referenciado que o órgão “Participa nas equipas de trabalho”; em igual número “Acompanha as fases do processo”; numa acta “Participa na definição da missão do estabelecimento de ensino “ e por último noutra, “ Participa na definição de metas”. Infere-se uma preocupação, por parte do Departamento de Línguas, em participar na fase de construção do Projecto Educativo de Escola, sem no entanto o aferido nas actas permita sinalizar todos os parâmetros. Porém, há referências à maioria dos mesmos.

No item – Comunicação –, não aparecem referenciados em nenhuma acta os seguintes parâmetros: “ Define canais de comunicação para dar a conhecer as decisões tomadas”; “Apresenta suportes de divulgação a serem utilizados”; “Canais utilizados para dar a conhecer a todos os seus elementos a missão da escola”; “Canais utilizados para dar a conhecer a todos os seus elementos os objectivos da escola”; “Canais utilizados para dar a conhecer as metas da escola “e “Oportunidades encontradas para a discussão entre os seus elementos sobre a importância do Projecto Educativo”. Ao não ser assinalado nenhum parâmetro do item Comunicação, no ano lectivo 2001/2002, pelo Departamento de Línguas, constata-se que o processo de divulgação, por parte deste órgão, foi incipiente junto da Comunidade Educativa.

Na Atribuição de Recursos/Financiamento, é referido em duas reuniões que o Departamento de Línguas, “ Solicita a lista de necessidades para a implementação do P.E.E de acordo com o processo de financiamento apresentado em C.P.” Esta solicitação do financiamento é validada por Brito (Capítulo. II, p.72), na primeira parte do estudo, realçando a importância dos recursos financeiros para um correcto funcionamento da organização.

No item – Envolvimento dos Pais/Encarregados de Educação –, não surge em nenhuma acta, alusão ao seguinte parâmetro: “ Apresenta estratégias para o envolvimento dos Pais/Enc. de Educação na vida da escola “

No que concerne ao item – Formação de Professores, Funcionários, Alunos e Pais/Encarregados de Educação –, não são analisados os vectores: “Analisa as propostas apresentadas “; “ Elabora a proposta a apresentar ao C.P.”; “ Analisa o índice de adesão às propostas de Formação apresentadas “ e “ Analisa e reflecte sobre a utilidade da formação apresentada “. Pela tabela número 5 (Anexo III, pp.101-103), verifica-se, que existe em apenas uma reunião alusão a um único ponto deste item: “Solicita aos membros a inventariação junto dos seus pares das necessidades de formação”. Depreende-se, da análise deste três últimos itens, uma ténue participação do Departamento de Línguas. Em sete parâmetros, o Departamento em análise só se interroga sobre dois. Este comportamento é manifestamente insuficiente, no sentido de colaborar com o Projecto Educativo de Escola nesta fase de construção.

Quanto ao ano lectivo 2002/2003, no item – Participação dos actores –, só não foi objecto de análise, por parte do Departamento de Línguas, o parâmetro, “ Participa na definição da missão do estabelecimento de ensino”. Quantos aos restantes; em duas actas o Departamento “Solicita a apresentação de propostas aos seus membros”; numa “Discute as propostas apresentadas “; em outra “Reflecte sobre as decisões tomadas”; em três reuniões “ Os membros do Conselho participam nas equipas de trabalho “; em quatro reuniões o grupo “ Acompanha as fases de construção do Projecto”; em igual número “ Participa na definição das prioridades “; em outra acta “ Participa na fixação de objectivos “e por fim noutra “Participa no estabelecimento de estratégias.”

Verifica-se, pela análise da tabela número 5 (Anexo III, pp.101-103), uma acentuada melhoria na participação dos actores deste departamento. Todos os itens são sinalizados, à excepção de um. Este comportamento transmite confiança e solidez ao Projecto Educativo de Escola, é revelador que este órgão de estrutura intermédia está atento e concentrado em torno do documento. A solidez, um dos atributos associados ao projecto educativo de escola, vai ao encontro da opinião de Mendonça, na parte teórica da presente investigação (Capítulo IV, p. 140).

No que concerne ao item – Comunicação – não são referenciados os seguintes parâmetros: “ Canais utilizados para dar a conhecer a todos os seus elementos a missão da escola “;”Canais utilizados para dar a conhecer a todos os seus elementos os objectivos da escola “; “Canais utilizados para dar a conhecer as metas da escola”. Pela leitura da tabela

número 5 (Anexo III, pp.101-103), verifica – se que em cinco actas o Departamento “Define canais de comunicação para dar a conhecer as decisões tomadas”; em mesmo número, “Apresenta suportes de divulgação a serem utilizados” e em duas reuniões são debatidas as “Oportunidades encontradas para a discussão entre os seus elementos sobre a importância do Projecto Educativo”.

Constata-se uma grande evolução, não só pelo número de parâmetros focados – três, como também na quantidade de frequência em que os assuntos são debatidos. Este ano lectivo de 2002/2003 foi bastante superior relativamente ao ano anterior. Verifica-se uma preocupação de divulgar junto dos vários actores esta fase do Projecto Educativo de Escola.

Na Atribuição de Recursos/Financiamento, é referido, numa reunião do Departamento de Línguas, “Solicita a lista de acordo com o processo de financiamento apresentado em C. P. “.

No item – Envolvimento dos Pais/Encarregados de Educação –, não surge em nenhuma reunião do Departamento, menção ao seguinte parâmetro: “ Apresenta estratégias para o envolvimento dos Pais/Enc. de Educação na vida da escola”.

No que concerne ao item – Formação de Professores, Funcionários, Alunos e Pais/Encarregados de Educação –, “Analisa as propostas apresentadas “; “ Elabora a proposta a apresentar ao C.P”; “ Analisa o índice de adesão às propostas de Formação apresentadas “ e “ Analisa e reflecte sobre a utilidade da formação apresentada “. Pela tabela número 5 (Anexo III, pp.101-103), verifica-se, que existe referência a um único ponto deste item: “Solicita aos membros a inventariação junto dos seus pares das necessidades de formação. Depreende-se, da análise destes três últimos itens, uma débil participação do Departamento de Línguas. Em sete parâmetros, o Departamento em análise só se interroga sobre dois, o que é manifestamente diminuto para uma colaboração activa e coerente como a fase de construção do Projecto Educativo de Escola.

Quanto ao ano lectivo 2006/2007, no item – Participação dos actores –, não são focados, em nenhuma acta, os seguintes parâmetros: “Discute as propostas apresentadas “; “Reflecte sobre as decisões tomadas”; “Participa da definição das prioridades” e “Participa na definição de metas”. São sinalizados pelo Departamento de Línguas os vectores: “ Solicita a apresentação de propostas aos seus membros “ ; numa reunião; no mesmo número “ Participa nas equipas de trabalho”; em duas “Acompanha as fases do Projecto”; em outra “ Participa na definição de objectivos” e numa outra “Participa na definição de estratégias”. Verifica-se pelo cotejado nas actas e pelo assinalado na tabela

número 5 (Anexo III, pp.101-103), um ligeiro retrocesso em relação ao ano lectivo de 2001/2002. Os assuntos abordados são em menor número. Todavia, o Departamento de Línguas continua a pautar o seu comportamento por uma atenção a esta fase do Projecto Educativo de Escola, consubstanciada nos vectores de participação e do acompanhamento.

No que concerne ao item – Comunicação –, não são referenciados os seguintes parâmetros: “ Define canais de comunicação para dar a conhecer as decisões tomadas; “Apresenta suportes de divulgação a serem utilizados”. São sinalizados: numa reunião “Os canais utilizados para dar a conhecer a todos os seus elementos a missão da escola”; em outra acta aparecem “Os canais utilizados para dar a conhecer a todos os seus elementos os objectivos da escola”; em mesmo número “Os canais utilizados para dar a conhecer as metas da escola” e por fim numa outra reunião as “Oportunidades encontradas para a discussão entre os seus elementos sobre a importância do Projecto Educativo”. Constata-se uma evolução comparativamente ao ano lectivo de 2002/2003. Em seis vectores, foram focados quatro. Houve, por parte do Departamento de Línguas, um cuidado em difundir junto dos vários actores esta fase do Projecto Educativo de Escola.

Na Atribuição de Recursos/Financiamento, não é referenciado, em nenhuma reunião do Departamento de Línguas, o vector “ Solicita a lista de acordo com o processo de financiamento apresentado em C. P. “

No item – Envolvimento dos Pais/Encarregados de Educação –, não surge em nenhuma acta, uma única estratégia, relacionada com o seguinte parâmetro: “ Apresenta estratégias para o envolvimento dos Pais/Enc. de Educação na vida da escola”.

No que concerne ao item – Formação de Professores, Funcionários, Alunos e Pais/Encarregados de Educação –; o grupo não “Analisa as propostas apresentadas“ não “Analisa o índice de adesão às propostas de Formação apresentadas”, como também não “Analisa e reflecte sobre a utilidade da formação apresentada”. Pela tabela número 5 (Anexo III, pp.101-103), verifica-se que o Departamento de Línguas em duas reuniões “ Solicita aos membros a inventariação junto de seus pares das necessidades de formação “e noutra “ Analisa as propostas apresentadas.” A observação destes três últimos itens demonstra uma escassa participação do Departamento de Línguas. Em sete parâmetros, o Departamento em análise só se interroga sobre dois. Esta actuação do Departamento, nesta fase do Projecto é, manifestamente, insuficiente, pelo que necessita de ser apoiado por todas, as estruturas da Escola.

Da leitura das actas e pelo assinalado na tabela número 5, (Anexo III, pp. 101-103) torna-se imperioso analisar o comportamento deste órgão, ao longo de todo o percurso. Assim, na fase de construção do Primeiro Projecto Educativo, o Departamento Curricular de Línguas pautou a sua acção por:

- interesse pela construção do Projecto Educativo de Escola , nomeadamente, no segundo ano ;
- preocupação pelas propostas referentes ao documento;
- capacidade de diálogo (solicita, discute, reflecte , acompanha , define, participa), nomeadamente no segundo ano;
- acompanhamento do processo, nos dois anos de construção ;
- incapacidade , no primeiro ano, de divulgar a fase de construção do Projecto Educativo junto da comunidade educativa ;
- incapacidade de envolver os pais/encarregados de educação em todo o processo;
- incapacidade de relacionar o Projecto Educativo de Escola com as necessidades de Formação.

Na fase de construção do Segundo Projecto Educativo, o Departamento Curricular de Línguas pautou a sua acção por:

- interesse na fase de construção do Projecto Educativo de Escola;
- alguma preocupação na participação dos actores;
- mediana capacidade de dinamização do Projecto Educativo de Escola ;
- capacidade de comunicação (solicita, discute , reflecte, participa, acompanha, define);
- reduzida divulgação junto da comunidade educativa do processo;
- incapacidade de envolver os pais/encarregados de educação na dinâmica escolar;
- incapacidade de sugerir propostas de financiamento para a fase de construção do Projecto Educativo de Escola.

O Projecto Educativo de Escola, na fase de construção, consubstanciou um caminho nem sempre ascendente. O ano de 2002/2003, mais uma vez, foi aquele em que o Projecto Educativo de Escola conseguiu um maior apoio nas mais diversas valências que constituem esta fase. No entanto, é de salientar o papel objectivo deste Departamento Curricular de Línguas na construção do Projecto Educativo de Escola.

Na fase de implementação, foram analisadas vinte e duas actas, oito das quais correspondentes aos anos lectivos 2003/2004, sete a 2004/2005, quatro ao ano de 2005/2006 e sete a 2007/2008. Os três primeiros anos correspondem à fase de

implementação do primeiro Projecto Educativo de Escola e o último ano lectivo à do segundo Projecto Educativo de Escola.

No item – Participação dos actores – no ano lectivo 2003/2004, O Departamento de Línguas, em seis parâmetros constantes da grelha relata um: em três actas o Departamento “Acompanha a implementação do Projecto.”. Quanto aos restantes itens, nomeadamente: “Confere o cumprimento dos objectivos”; “Segue a execução das estratégias”; “Verifica o cumprimento das metas”; “Reflecte sobre as decisões apresentadas”; “Constata da importância do P.E.E. nos diversos documentos da escola” não houve, da parte do órgão, qualquer alusão aos assuntos mencionados. A análise da tabela número 21 (Anexo III, pp. 149-151), reflecte um desempenho modesto por parte deste Departamento ao longo da fase de implementação do Projecto Educativo de Escola, ao não conferir o cumprimento dos objectivos, ao não seguir a execução das estratégias, ao não se empenhar na verificação do cumprimento das metas, ao não debater a importância do Projecto Educativo como interface entre os outros documentos.

No item – Comunicação –, no ano lectivo 2003/2004, o Departamento de Línguas, dos seis parâmetros só referencia dois nas respectivas actas. Assim, em duas reuniões: “Define canais de comunicação para dar a conhecer as decisões tomadas”; em igual número “Preocupa-se em dar a conhecer o P.E.E. aos seus elementos”. O órgão em análise não: “Apresenta suportes de divulgação a serem utilizados”; não há registo sobre se os “Os seus elementos conhecem a missão da escola “; ou se “Os seus elementos conhecem os objectivos da escola”; bem como “Os seus elementos conhecem as metas da escola”; não há reflexão relativamente às “Oportunidades encontradas para a discussão entre os actores sobre o impacto do Projecto Educativo na escola” e não há indicações quanto ao vector: “ Produz uma articulação entre os diferentes órgãos”. Da análise da tabela número 21 (Anexo III, pp. 149-151), constata-se que o Departamento de Línguas demonstra a preocupação em definir canais de comunicação para conhecer as decisões do órgão. Deste modo, contribui para a fase de implementação do Projecto, ao focalizar o seu debate no conhecimento do Projecto. Contudo, não pautou a sua actuação pelo debate acerca da missão dos objectivos e das metas do estabelecimento de ensino, elementos fundamentais na arquitectura do Projecto.

No item – Resultados –, no ano lectivo 2003/2004, os membros do Departamento de Línguas, em três actas, “ Apresentam práticas de aferição dos resultados do P.E.E.”; em igual número, “Analisam os resultados do P.E.E. através de relatórios e outros instrumentos”; numa acta “Atribuem enfoque de análise aos resultados escolares

(classificações internas)”; em duas “Apresentam uma oferta educativa de acordo com os resultados”; em igual número “Apresentam uma oferta educativa de acordo com o contexto”. Não foram objecto de tratamento por parte deste Departamento parâmetros tais como: “Comparar os resultados anteriores com os alcançados pelo P.E.E. “Reflectem sobre os resultados alcançados pelo P.E.E. e os inicialmente propostos pelo P.E.E.”; “Apresentam estratégias a partir dos resultados obtidos pelo P.E.E. para atingirem os resultados propostos no P.E.E. “; “ Atribuem enfoque de análise aos resultados escolares (classificações externas) “ e “Preocupa-se em verificar se os resultados do P.E.E. produzem no seu global uma melhoria eficaz da escola”.

Constata-se, pela análise da tabela número 21 (Anexo III, pp. 149-151), que o Departamento de Línguas, na fase de implementação do Projecto, no ano lectivo 2003/2004, teve um desempenho positivo. Manifestou a preocupação em aferir os resultados do Projecto Educativo de Escola, verificou a sua análise e adequação ao contexto. A adequação do Projecto Educativo de Escola, em todas as suas valências, ao meio em que, a escola se insere, é ratificada por Fontoura, na primeira parte do presente estudo (Capítulo IV, pp.137-138). Ficaram por ser discutidos, em sede do Departamento de Línguas, os resultados escolares e a sua relação com o Projecto Educativo.

No item – Participação dos actores – no ano lectivo 2004/2005, em seis parâmetros constantes da grelha, evidencia dois: em três actas o Departamento “Acompanha a implementação do Projecto; e em duas “ Constata da importância do P.E.E. nos diversos documentos da escola “. Quanto aos restantes itens designadamente: “Confere o cumprimento dos objectivos”; “Segue a execução das estratégias”; “Verifica o cumprimento das metas”; “Reflecte sobre as decisões apresentadas”, não existiu da parte do órgão em apreço qualquer alusão aos assuntos mencionados. Depreende-se a partir da leitura da tabela número 21 (Anexo III, pp. 149-151), que o Departamento de Línguas teve um desempenho simples, na fase de implementação do Projecto Educativo de Escola. Este Departamento não revelou, no registado nas actas, qualquer preocupação em participar nos objectivos, estratégias e metas.

No item – Comunicação –, no ano lectivo 2004/2005 o Departamento de Línguas não referenciou nenhum dos seis parâmetros: “ Define canais de comunicação para dar a conhecer as decisões tomadas”; “Apresenta suportes de divulgação a serem utilizados”; “Preocupa-se em dar a conhecer o P.E.E. aos seus elementos”; “Os seus elementos conhecem a missão da escola “; “Os seus elementos conhecem os objectivos da escola”; “Os seus elementos conhecem as metas da escola”; “Oportunidades encontradas para a

discussão entre os actores sobre o impacto do Projecto Educativo na escola” e “ Produz uma articulação entre os diferentes órgãos”. Constata-se, pela análise da tabela número 21 (Anexo III, pp. 149-151), que o Departamento de Línguas, nesta área, não contribuiu de modo eficaz, para a fase de implementação do Projecto Educativo de Escola. Não pautou a sua actuação por dar a conhecer a missão da escola; os objectivos e as metas que deverão ser cumpridas. Não se verifica, pelo averbado nas actas, qualquer intenção de produzir uma articulação com os mais diversos órgãos aos mais distintos níveis.

No item – Resultados –, no ano lectivo 2004/2005, o Departamento de Línguas, em dez parâmetros, referiu, nas suas actas quatro, nomeadamente: em duas actas os docentes pertencentes ao Departamento “ Apresentam práticas de aferição dos resultados do P.E.E. “; em igual número, “Analisam os resultados do P.E.E. através de relatórios e outros instrumentos”; em duas actas “Atribuem enfoque de análise aos resultados escolares (classificações internas) ”; em igual número “Atribuem enfoque de análise aos resultados escolares (classificações externas) ”. Não foram objecto de tratamento por parte do órgão mencionado os seguintes parâmetros: “Comparam os resultados anteriores com os alcançados pelo P.E.E. “; “Reflectem sobre os resultados alcançados pelo P.E.E. e os inicialmente propostos pelo P.E.E. “; “Apresentam estratégias a partir dos resultados obtidos pelo P.E.E. para atingirem os resultados propostos no P.E.E. “; “Apresentam uma oferta educativa de acordo com os resultados”; “Apresentam uma oferta educativa de acordo com o contexto”; “Preocupa-se em verificar se os resultados do P.E.E. produzem no seu global uma melhoria eficaz da escola”. Infere-se, pela análise da tabela número 21 (Anexo III, pp. 149-151), que o Departamento de Línguas, no ano lectivo 2004/2005, teve um desempenho positivo, na fase de implementação do Projecto Educativo de Escola. Debateu parâmetros essenciais a uma melhor compreensão das virtualidades do documento em análise e manifestou preocupação com as classificações internas e externas. Estas são características inerentes à estrutura, natureza e conteúdo do Projecto Educativo, as quais o Departamento não descurou em reflectir e apontar soluções. Nesta senda, Alves, na primeira parte desta investigação (Capítulo IV, p. 136) elenca os critérios de valorização de um projecto educativo de escola.

No item Participação dos actores – no ano lectivo 2005/2006 –, em seis parâmetros constantes da grelha apresenta dois: em três actas o Departamento de Línguas “ Acompanha a implementação do Projecto; e numa “ Constata da importância do P.E.E. nos diversos documentos da escola “. Quanto aos restantes itens a saber: “Confere o cumprimento dos objectivos”; “Segue a execução das estratégias”; “Verifica o

cumprimento das metas”; “Reflecte sobre as decisões apresentadas”, não existiu, da parte do órgão em análise, qualquer menção aos assuntos mencionados. Consta-se, pela análise da tabela número 21 (Anexo III, pp. 149-151), que o Departamento de Línguas teve um contributo simples, na fase de implementação do Projecto Educativo de Escola. O Departamento não se preocupou com a monitorização do processo. Este órgão não ponderou a importância dos actores na verificação e cumprimento do consagrado no documento.

No item – Comunicação – no ano lectivo 2005/2006 o Departamento de Línguas, dos seis parâmetros em análise, não referenciou dois nomeadamente: “Apresenta suportes de divulgação a serem utilizados “; “Oportunidades encontradas para a discussão entre os actores sobre o impacto do Projecto Educativo na escola”. Quanto aos mencionados: numa acta surgem os “Canais de comunicação para dar a conhecer as decisões tomadas; e em outra o órgão “ Preocupa-se em dar a conhecer o P.E.E. aos seus elementos “; em igual número “Os seus elementos conhecem a missão da escola”; do mesmo modo “Os seus elementos conhecem os objectivos da escola “. Numa reunião realizada surge referenciado que “Os seus elementos conhecem as metas da escola “ e em outra verifica-se que o grupo “Produz uma articulação entre os diferentes órgãos “. Consta-se, pela leitura da tabela número 21 (Anexo III, pp. 149-151), que o Departamento de Línguas teve, neste ano lectivo, um desempenho bastante positivo comparativamente aos anos lectivos anteriores. Este comportamento empenhado do departamento reflectiu-se, necessariamente, numa maior eficácia da implementação do Projecto. Do inscrito nas actas e assinalado na tabela número 21 (Anexo III, pp. 149-151), constata-se a preocupação em dar a conhecer o Projecto Educativo de Escola aos elementos do departamento, manifestando-se a preocupação que os mesmos saibam da missão, dos objectivos e das metas que a organização definiu como próprias. Assim, esta atitude potencia as virtualidades do Projecto Educativo de Escola. A actuação deste departamento permite o consolidar de sinergias e um aproveitamento dos recursos humanos. Este modo de actuação possibilita configurar uma matriz de qualidade ao Projecto. Esta ideia de qualidade, reconhecida ao Projecto Educativo de Escola, é aceite por Fontoura, na primeira parte deste estudo (Capítulo IV, p.143).

No item – Resultados – 2005/2006, o Departamento de Línguas, em dez parâmetros, referiu, nas suas actas, quatro em três: em três actas os docentes pertencentes ao Departamento “ Apresentam práticas de aferição dos resultados do P.E.E. “; em duas, “Analisam os resultados do P.E.E. através de relatórios e outros instrumentos”; em três

actas “Atribuem enfoque de análise aos resultados escolares (classificações internas) ”; em duas “Atribuem enfoque de análise aos resultados escolares (classificações externas)”. Não foram objecto de tratamento por parte do órgão mencionado os seguintes parâmetros: “Comparam os resultados anteriores com os alcançados pelo P.E.E. “; “Reflectem sobre os resultados alcançados pelo P.E.E. e os inicialmente propostos pelo P.E.E.“; “Apresentam estratégias a partir dos resultados obtidos P.E.E. para atingirem os resultados propostos no P.E.E. “; “Apresentam uma oferta educativa de acordo com os resultados”; “Apresentam uma oferta educativa de acordo com o contexto”; “Preocupa-se em verificar se os resultados do P.E.E. produzem no seu global uma melhoria eficaz da escola”. Constatase, pela análise da tabela número 21 (Anexo III, pp. 149-151), que o Departamento de Línguas, no ano lectivo 2005/2006, teve um desempenho considerado positivo nesta fase, centrou a sua discussão nas práticas de aferição; na análise dos resultados e nas classificações dos discentes da escola, tanto a nível interno como a nível externo. Esta consciencialização da necessidade de intervenção na discussão sobre os resultados enriquece a organização no seu conjunto e fortalece o Projecto.

No ano lectivo 2007/2008, no item – Participação dos actores –, o Departamento de Línguas, em seis parâmetros constantes da grelha apenas um é assinalado nas actas. Assim, em três reuniões o Departamento “ Acompanha a implementação do Projecto “. Não há alusão, no vertido nas actas, aos seguintes factores: “Confere o cumprimento dos objectivos”; “Segue a execução das estratégias”; “Verifica o cumprimento das metas”; “Reflecte sobre as decisões apresentadas”; “Constata da importância do P.E.E. nos diversos documentos da escola”. Constatase pela leitura da tabela número 21 (Anexo III, pp. 149-151), um modesto contributo do Departamento de Línguas, na fase de implementação do Projecto Educativo de Escola. No explícito nas actas, este não manifesta preocupação em aplicar mecanismos de monitorização do Projecto.

No item – Comunicação –, no ano lectivo de 2007/2008, o Departamento de Línguas, dos seis parâmetros em análise, não fez referência, pelo consignado nas actas a qualquer um destes, nomeadamente: “Define canais de comunicação para dar a conhecer as decisões tomadas”; “Apresenta suportes de divulgação a serem utilizados”; “Preocupa-se em dar a conhecer o P.E.E. aos seus elementos”; “Os seus elementos conhecem a missão da escola “; “Os seus elementos conhecem os objectivos da escola”; “Os seus elementos conhecem as metas da escola”; “Oportunidades encontradas para a discussão entre os actores sobre o impacto do Projecto Educativo na escola” e “ Produz uma articulação entre os diferentes órgãos”. Constatase, pela análise da tabela número 21

(Anexo III, pp. 149-151), que o Departamento de Línguas, na fase de implementação do Projecto Educativo de Escola não conseguiu encontrar meios eficazes de comunicação com os seus pares. No espelho das actas, não há referência ao conhecimento dos elementos do Departamento da missão da escola dos objectivos do estabelecimento de ensino, das metas que deverão ser cumpridas. Não é produzida qualquer intenção de promover uma articulação com outros órgãos da escola. Esta fraca consciencialização dos vectores em apreço significa que o Departamento de Línguas, neste ano lectivo de 2007/2008 não esteve atento, à evolução do Projecto Educativo de Escola e não pautou a sua actuação criando ou aplicando instrumentos de análise. Há uma manifesta apatia deste órgão. Não há qualquer contributo deste Departamento para a divulgação do Projecto junto dos seus elementos.

No item – Resultados – no ano lectivo de 2007/2008 –, o Departamento de Línguas em dez parâmetros, a partir do vertido nas suas actas apresenta quatro, nomeadamente: em três actas, os elementos do Departamento “ Apresentam práticas de aferição dos resultados do P.E.E. “; em igual número, os membros do referido órgão “Analisam os resultados do P.E.E. através de relatórios e outros instrumentos”; em duas reuniões, “Atribuem enfoque de análise aos resultados escolares (classificações internas) ”; de igual modo “Atribuem enfoque de análise aos resultados escolares (classificações externas) ”. Não foram objecto de tratamento, por parte do órgão mencionado, parâmetros como: “Comparar os resultados anteriores com os alcançados pelo P.E.E.”; “ Reflectem sobre os resultados alcançados pelo P.E.E. e os inicialmente propostos pelo P.E.E. “; “Apresentam estratégias a partir dos resultados obtidos pelo P.E.E para atingirem os resultados propostos no P.E.E. “; “Apresentam uma oferta educativa de acordo com os resultados “; “Apresentam uma oferta educativa de acordo com o contexto “; Preocupa-se em verificar se os resultados do P.E.E. produzam no seu global uma melhoria eficaz da escola “. Constata-se pela análise da tabela número 21 (Anexo III, pp. 149-151), que o Departamento de Línguas no ano lectivo 2007/2008, teve um desempenho positivo na fase de implementação do Projecto Educativo de Escola. Neste âmbito, o Departamento teve o cuidado de debater práticas de aferição dos resultados e as classificações, quer internas, quer externas. Não desviou a atenção de aspectos importantes a analisar na vida do Projecto Educativo de Escola.

Da análise das actas e do assinalado na tabela número 21 (Anexo III, pp. 149-151), torna-se necessário dissecar e reflectir sobre o comportamento deste Departamento ao longo de todo o processo de criação e implementação do Projecto Educativo de Escola.

Assim, na fase de implementação do Primeiro Projecto Educativo, o Departamento de Línguas pautou a sua acção por:

- algum interesse pela implementação do Projecto Educativo de Escola, nomeadamente, no segundo e terceiro anos ;
- acompanhamento da implementação do processo, em todos os anos;
- análise dos resultados do Projecto Educativo de Escola, em todos os anos;
- análise dos Resultados Escolares;
- apresentação de uma oferta educativa de acordo com os resultados ;
- alguma incapacidade de monitorização do processo (em três anos lectivos : não confere o cumprimento dos objectivos; não segue a execução das estratégias e não verifica as metas);
- alguma incapacidade de dar a conhecer o Projecto Educativo de Escola.

Na fase de construção do Segundo Projecto Educativo, o Departamento de Línguas pautou a sua acção por:

- algum interesse na fase de implementação do Projecto Educativo de Escola;
- acompanhamento da implementação do processo;
- alguma incapacidade de monitorização do processo (não confere o cumprimento dos objectivos , não segue a execução das estratégias , não verifica o cumprimento das metas , não reflecte sobre as decisões tomadas);
- análise dos resultados do Projecto Educativo de Escola;
- análise dos Resultados Escolares;
- incapacidade de divulgação junto da comunidade educativa do processo (dos oito parâmetros nenhum é mencionado) ;
- incapacidade de articular os resultados do Projecto Educativo com a melhoria eficaz da escola.

O contributo do Departamento de Línguas, na fase de implementação do Projecto, poder-se-á considerar de modesto. Os assuntos, quando abordados, não foram alvo ou de um aprofundamento ou de uma maior frequência de debate. Era necessário um maior empenho deste Departamento em torno do Projecto Educativo de Escola. A importância dos diversos intervenientes na contribuição para o sucesso do Projecto Educativo de Escola, é comprovada por Costa, na primeira parte do estudo (Capítulo IV, p. 137).

3.3.4. Departamento Curricular de Expressões

Neste Departamento, foram analisadas, na fase de construção do Projecto Educativo de Escola, um total de vinte e seis actas. No ano lectivo 2001/2002, foram objecto de tratamento dez actas e oito, respectivamente, nos anos lectivos 2002/2003 e 2006/2007.

No que concerne ao ano lectivo 2001/2002, no item – Participação dos actores –, verificou-se, pela análise das actas, a não referência a diversos parâmetros, tais como: “Solicita a apresentação de propostas aos seus membros “; “Discute as propostas apresentadas “; “Reflecte sobre as decisões tomadas”; “Participa na definição da missão do estabelecimento de ensino” e “Participa na definição de metas.” A análise da tabela número 6, (Anexo III, pp. 104-106), permite observar os itens sinalizados. Assim, em três reuniões é referenciado que “Os membros do Conselho participam nas equipas de trabalho”; o mesmo número refere que o Departamento “ Acompanha as fases do processo “; em outra “ Participa na definição de prioridades “; em outra “Participa na fixação de objectivos e por fim numa acta “ Participa na definição de estratégias “. Infere-se uma preocupação, por parte do Departamento de Expressões, em participar na fase de construção do Projecto Educativo de Escola. No ano lectivo 2001/2002, o Departamento esteve atento às solicitações oriundas do Conselho Pedagógico, pelo que os seus elementos participaram na construção do Projecto.

No item – Comunicação – não aparece pelo constante nas actas a referência aos seguintes parâmetros: “ Define canais de comunicação para dar a conhecer as decisões tomadas”; “Apresenta suportes de divulgação a serem utilizados”; “Canais utilizados para dar a conhecer a todos os seus elementos a missão da escola”; “Canais utilizados para dar a conhecer a todos os seus elementos os objectivos da escola”; “Canais utilizados para dar a conhecer as metas da escola “e “Oportunidades encontradas para a discussão entre os seus elementos sobre a importância do Projecto Educativo”. Da observância da tabela número 6, (Anexo III, pp. 104-106), e pelo cotejado nas actas, não há referência a canais de comunicação que possibilitassem o conhecimento efectivo, por parte dos actores, do estado de desenvolvimento do Projecto Educativo. Não há referência à divulgação junto da Comunidade Educativa do referido Projecto. A divulgação do Projecto Educativo de Escola é realçada por Costa, na primeira parte da investigação (Capítulo IV, p. 139).

Na Atribuição de Recursos/Financiamento, é referido em duas reuniões do Departamento Curricular de Expressões, “ Solicita a lista de necessidades para a

implementação do P.E.E. de acordo com o processo de financiamento apresentado em C.P. “

No item – Envolvimento dos Pais/Encarregados de Educação –, não surge em nenhuma acta o parâmetro, “ Apresenta estratégias para o envolvimento dos Pais / Enc. de Educação na vida da escola “

No que concerne ao item – Formação de Professores, Funcionários, Alunos e Pais/Encarregados de Educação –, não há registo de vectores como: “Analisa as propostas apresentadas “; “ Elabora a proposta a apresentar ao C.P”; “ Analisa o índice de adesão às propostas de Formação apresentadas “ e “ Analisa e reflecte sobre a utilidade da formação apresentada “. Pela tabela número 6, (Anexo III, pp. 104-106), verifica-se, que existe em apenas em duas reuniões referência a um único ponto deste item: “Solicita aos membros a inventariação junto dos seus pares das necessidades de formação”. Consta-se pela análise destes três últimos itens, uma débil participação do Departamento Curricular de Expressões. Em sete parâmetros, o Departamento em análise só se interroga sobre dois. Esta actuação do departamento é notoriamente insuficiente. Não demonstra um comportamento colaborativo na construção do Projecto Educativo.

No que concerne ao ano lectivo 2002/2003, – Participação dos actores –, não foi objecto de análise, por parte do Departamento Curricular de Expressões, o parâmetro: “Participa na definição do estabelecimento de ensino “. Quantos aos restantes; em três actas o órgão curricular “ Solicita a apresentação de propostas aos seus membros”; em mesmo número “Discute as propostas apresentadas”; em duas “ Reflecte sobre as decisões tomadas”; em quatro reuniões “Os membros do Departamento participam nas equipas de trabalho “; em outras tantas “Acompanha as fases de construção do Projecto“; em igual número “Participa na definição das prioridades”; em outras quatro “Participa na fixação de objectivos” e por fim em igual número “ Participa no estabelecimento de estratégias”. Infere-se, pelo constatado nas actas e pelo assinalado na tabela número 6, (Anexo III, pp. 104-106), um considerável contributo, neste ano lectivo, do Departamento Curricular de Expressões.

No que concerne ao item – Comunicação –, são referenciados cinco dos seis parâmetros em análise. Assim, em quatro reuniões, o Departamento Curricular de Expressões “ Define canais de comunicação para dar a conhecer as decisões tomadas”; em igual número, o grupo “ Apresenta suportes de divulgação a serem utilizados”; de igual modo aparecem referências aos “Canais utilizados para dar a conhecer a todos os seus elementos os objectivos da escola “; em quatro reuniões surgem os “Canais

utilizados para dar a conhecer as metas da escola “ e encontram-se em quatro actas “Oportunidades para a discussão entre os seus elementos sobre a importância do Projecto Educativo”. Não há referência à indicação dos “Canais utilizados para dar a conhecer a todos os seus elementos a missão da escola.

Verifica-se uma notória evolução deste Departamento ao longo desta fase. Situação decorrente não só do número de assuntos debatidos relacionados com o Projecto, como a frequência em que surgem registados nas actas deste órgão. Consta-se uma intenção em promover junto da comunidade educativa o Projecto Educativo de Escola.

Na Atribuição de Recursos/Financiamento, é referido numa reunião do Departamento Curricular de Expressões, “Solicita a lista de necessidades para a implementação do P.E.E. de acordo com o processo de financiamento apresentado em C.P. “

No item – Envolvimento dos Pais/Encarregados de Educação -, não aparece em nenhuma acta o parâmetro: “ Apresenta estratégias para o envolvimento dos Pais/Enc. de Educação na vida da escola “

No que concerne ao item – Formação de Professores, Funcionários, Alunos e Pais/Encarregados de Educação -, não é analisado nenhum dos parâmetros da grelha, a saber: “ Solicita aos membros a inventariação junto dos seus pares das necessidades de formação “; “Analisa as propostas apresentadas “; “ Elabora a proposta a apresentar ao C.P.”; “ Analisa o índice de adesão às propostas de Formação apresentadas “ e “ Analisa e reflecte sobre a utilidade da formação apresentada “. Consta-se pela análise destes três últimos itens, uma escassa participação do Departamento Curricular de Expressões. O Departamento revela uma actuação insuficiente, numa colaboração que se pretendia efectiva e eficaz para com o Projecto Educativo de Escola.

Quanto ao ano lectivo 2006/2007 no item, – Participação dos actores –, não são focados, em nenhuma acta, os seguintes parâmetros: “Discute as propostas apresentadas“; “Reflecte sobre as decisões tomadas “; “Participa na definição de metas “São sinalizados os seguintes assuntos constantes da grelha “. Solicita a apresentação de propostas aos seus membros “ em duas reuniões; no mesmo número “ Os membros do Conselho participam nas equipas de trabalho “; em duas o grupo “ Acompanha as fase do Projecto “; “ Participa na definição de prioridades”; “Participa na definição de objectivos “ e “Participa na definição de estratégias.” Consta-se um ligeiro retrocesso em relação ao ano lectivo de 2001/2002. Pelo registado nas actas não há indícios da participação dos actores nesta

fase do Projecto. Porém, verifica-se uma preocupação na participação de prioridades, objectivos e estratégias relativamente ao Projecto.

No item – Comunicação – não aparece, referenciado em nenhuma acta, os seguintes parâmetros: “Apresenta suportes de divulgação a serem utilizados”; “Canais utilizados para dar a conhecer a todos os seus elementos a missão da escola”; “Canais utilizados para dar a conhecer a todos os seus elementos os objectivos da escola”; “Canais utilizados para dar a conhecer as metas da escola “e “Oportunidades encontradas para a discussão entre os seus elementos sobre a importância do Projecto Educativo “. O único vector sinalizado pelo Departamento Curricular de Expressões, em duas reuniões foi: “ Define canais de comunicação para dar a conhecer as decisões tomadas”.Do vertido nas actas e pelo assinalado na tabela número 6, (Anexo III, pp. 104-106), o comportamento deste Departamento, relativamente ao ano lectivo 2002/2003 revelou algum retrocesso. Não deu atenção a assuntos tão importantes quanto aqueles que dizem directamente respeito ao Projecto Educativo de Escola. Assim, constata-se uma fraca capacidade na divulgação junto da Comunidade Educativa deste Projecto.

Na Atribuição de Recursos/Financiamento, não é referenciado em nenhuma reunião do Departamento de Expressões, o tema: “Solicita a lista de necessidades para a implementação do P.E.E. de acordo com o processo de financiamento apresentado em C.P. “

No item – Envolvimento dos Pais/Encarregados de Educação –, não surge em nenhuma acta, o assunto, “ Apresenta estratégias para o envolvimento dos Pais/Enc. de Educação na vida da escola “

No que concerne ao item – Formação de Professores, Funcionários, Alunos e Pais/Encarregados de Educação – não surge referenciado nenhum parâmetro “Solicita aos membros a inventariação junto dos seus pares das necessidades de formação“; “Analisa as propostas apresentadas “; “ Elabora a proposta a apresentar ao C.P””; “ Analisa o índice de adesão às propostas de Formação apresentadas “ e “ Analisa e reflecte sobre a utilidade da formação apresentada “

Verifica-se, a partir da observação desses três últimos itens, uma fraca participação do Departamento Curricular de Expressões. Do explícito nas actas e do apresentado na tabela número 6, (Anexo III, pp. 104-106), constata-se uma fraca colaboração deste Departamento na construção do Projecto Educativo. A fase de edificação deste Projecto necessita imperiosamente da cooperação de todos os actores. Cada actor que não participar contribuirá, indubitavelmente para que o projecto nasça menos enriquecido,

com menor vitalidade. É uma perda para todos, mas, sobretudo para a organização a que pertencem. O contributo das pessoas, dentro de uma organização, é, fortemente, defendido por Chiavenato, na primeira parte da investigação (Capítulo. II, p.67). Do retratado nas actas, torna-se imperioso reflectir sobre a postura deste Departamento em relação ao Projecto Educativo de Escola.

Assim, na fase de construção do Primeiro Projecto Educativo, o Departamento Curricular de Expressões pautou a sua acção por:

- grande interesse pela construção do Projecto Educativo de Escola, nomeadamente, no segundo ano ;
- preocupação pelas propostas referentes ao documento, essencialmente, no segundo ano;
- capacidade de iniciativa (solicita, discute, reflecte, acompanha, define, participa) , nomeadamente no segundo ano;
- acompanhamento do processo , nos dois anos de construção ;
- capacidade de divulgar a fase de construção do Projecto Educativo junto da comunidade educativa , no segundo ano;
- incapacidade de envolver os pais/encarregados de educação em todo o processo;
- incapacidade de relacionar o Projecto Educativo de Escola com as necessidades de Formação.

Na fase de construção do Segundo Projecto Educativo, o Departamento Curricular de Expressões pautou a sua acção por:

- algum interesse na fase de construção do Projecto Educativo de Escola;
- alguma preocupação na participação dos actores ;
- razoável capacidade de dinamização do Projecto Educativo de Escola ;
- capacidade de comunicação (solicita, discute, reflecte, participa, acompanha, define);
- incapacidade de divulgação junto da comunidade educativa do processo;
- incapacidade de envolver os pais/encarregados de educação na dinâmica escolar;
- incapacidade de sugerir propostas de financiamento para a fase de construção do Projecto Educativo de Escola.

O sinalizado nas actas do Departamento Curricular de Expressões permite verificar que a fase de construção do Projecto Educativo de Escola nem sempre foi linear. Todavia, este órgão entendeu a importância do Projecto para a organização, esforçando-se, por isso, em dar a conhecer aos seus elementos os princípios do Projecto Educativo. Revelou um

forte empenho, na fase de construção, salientando-se, sobretudo o ano lectivo de 2002/2003.

A fase de construção do Projecto, nos anos lectivos 2001/2002 e 2006/2007 não teve por parte deste Departamento, um empenhamento tão activo, porém não deixou de tratar assuntos inerentes ao Projecto Educativo.

Na fase de implementação, foram analisadas vinte e sete actas, dez correspondentes ao ano lectivo 2003/2004, quatro a 2004/2005, sete no ano de 2005/2006 e seis ao de 2007/2008. Os três primeiros anos correspondem à fase de implementação do primeiro Projecto Educativo de Escola e o último ano lectivo à do segundo Projecto Educativo de Escola.

No item – Participação dos actores – no ano lectivo 2003/2004, o Departamento de Expressões, em seis parâmetros, descreve dois: em sete das dez actas o Departamento “Acompanha a implementação do Projecto “; em duas “Constata da importância do P.E.E. nos diversos documentos da escola”. Não se verificaram quaisquer referências aos restantes itens nomeadamente: “Confere o cumprimento dos objectivos”; “Segue a execução das estratégias”; “Verifica o cumprimento das metas”; “Reflecte sobre as decisões apresentadas. Constata-se, pela análise da tabela número 22 (Anexo III, pp.152-154), que o Departamento de Expressões colaborou na fase de implementação do Projecto Educativo de Escola, pautou a sua actuação no acompanhamento de todo o processo, mobilizou os actores numa aturada discussão sobre a importância do Projecto Educativo de Escola e a sua articulação com os mais diversos documentos do estabelecimento de ensino. No entanto, não conferiu o cumprimento dos objectivos, o seguimento da execução das estratégias e a verificação do cumprimento das metas.

No item – Comunicação –, no ano lectivo 2003/2004, o Departamento de Expressões, dos seis parâmetros, não referenciou três: “Os seus elementos conhecem a missão da escola”; “Os seus elementos conhecem as metas da escola “ e “Produz uma articulação entre os diferentes órgãos”. Quanto aos assuntos referenciados: numa acta surgem “Os canais de comunicação para dar a conhecer as decisões tomadas”; em duas actas o Departamento “Apresenta suportes de divulgação a serem utilizados; em três reuniões “Preocupa-se em dar a conhecer o P.E.E aos seus elementos “; numa acta, “Os seus elementos conhecem os objectivos da escola “; em igual número surgem as “Oportunidades encontradas para a discussão entre os actores sobre o impacto do Projecto Educativo na escola”.

Constata-se, pela análise das actas e pelo assinalado na tabela número 22 (Anexo III, pp.152-154), que o Departamento de Expressões teve neste ano lectivo, um desempenho bastante positivo. Este empenhamento reflectiu-se, necessariamente, na fase de implementação do Projecto Educativo de Escola. Num item decisivo como o da Comunicação, o Departamento de Expressões soube adequar a sua realidade ao contexto do documento em apreço, provocando um conjunto de sinergias que vincularam os actores.

No item – Resultados –, no ano lectivo 2003/2004, o Departamento de Expressões, em dez parâmetros, referiu, nas suas actas, seis. Assim, em três actas, o Departamento “Apresenta práticas de aferição dos resultados do P.E.E.”; em igual número, os membros do referido órgão “Analisam os resultados do P.E.E. através de relatórios e outros instrumentos; numa reunião “; numa acta “Atribuem enfoque de análise aos resultados escolares (classificações internas) ”; de igual modo “Atribuem enfoque de análise aos resultados escolares (classificações externas) ”; em quatro reuniões “Apresentam uma oferta educativa de acordo com os resultados”; em igual número “Apresentam uma oferta educativa de acordo com o contexto”. Quanto aos vectores não focados: “Comparam os resultados anteriores com os alcançados pelo P.E.E. “Reflectem sobre os resultados alcançados pelo P.E.E. e os inicialmente propostos pelo P.E.E. “; “Apresentam estratégias a partir dos resultados obtidos pelo P.E.E. para atingirem os resultados propostos no P.E.E.”; “ Preocupa-se em verificar se os resultados do P.E.E. produzem no seu global uma melhoria eficaz da escola “, não existiu da parte do Departamento de Expressões qualquer preocupação em discuti-los.

Verifica-se, pelo exarado nas actas e pela leitura da tabela número 22 (Anexo III, pp.152-154), que o Departamento de Expressões revelou, neste ano lectivo de 2003/2004, uma atitude bastante positiva. O seu comportamento contribuiu, substancialmente, para a fase de implementação do Projecto Educativo de Escola. Revela uma atenção especial a práticas de aferição dos resultados, às classificações obtidas, quer as internas, quer as externas à escola. Procura apresentar uma oferta educativa adequada ao contexto em que se encontra inserido o estabelecimento de ensino.

No ano lectivo de 2004/2005, no item – Participação dos actores –, pelo constatado nas actas, no Departamento de Expressões não há referência a nenhum dos parâmetros em análise. Assim, não há indicação sobre itens, como: “Acompanha a implementação do Projecto “; “Constata da importância do P.E.E. nos diversos documentos da escola “; “Confere o cumprimento dos objectivos”; “Segue a execução das estratégias”; “Verifica o

cumprimento das metas”; “Reflecte sobre as decisões apresentadas”. Pelo registado nas actas e assinalado na tabela número 22 (Anexo III, pp.152-154), neste ano lectivo, o Departamento de Expressões teve um desempenho incipiente no que se refere ao domínio – participação dos actores. Assim, verifica-se uma ausência de instrumentos do Projecto.

No item – Comunicação –, em 2004/2005, não houve, por parte do Departamento de Expressões, qualquer menção aos assuntos constantes da tabela nomeadamente: “Define canais de comunicação para dar a conhecer as decisões tomadas “; “Apresenta suportes de divulgação a serem utilizados”; “Preocupa-se em dar a conhecer o P.E.E. aos seus elementos”; “Os seus elementos conhecem a missão da escola”; “Os seus elementos conhecem os objectivos da escola”; “Os seus elementos conhecem as metas da escola”; “Oportunidades encontradas para a discussão entre os actores sobre o impacto do Projecto Educativo na escola “ e “Produz uma articulação entre os diferentes órgãos”. Infere-se, pela análise tabela número 22 (Anexo III, pp.152-154), que o Departamento Curricular de Expressões não envolveu os actores sobre as temáticas internas do Projecto Educativo de Escola. Deste modo, o contributo do departamento, nesta fase de implementação do Projecto Educativo de Educativo de Escola, foi manifestamente diminuto. A missão da escola, os objectivos delineados, as metas a realizar e os canais de comunicação a utilizar foram deixados de fora do debate deste órgão.

No item – Resultados –, no ano lectivo 2004/2005, o Departamento de Expressões não referenciou em nenhuma das suas reuniões, qualquer elemento que se encontra plasmado na tabela: “Apresentam práticas de aferição dos resultados do P.E.E.”; os membros do referido órgão “Analisam os resultados do P.E.E. através de relatórios e outros instrumentos “; “Atribuem enfoque de análise aos resultados escolares (classificações internas) ”; “Atribuem enfoque de análise aos resultados escolares (classificações externas) ”; “Apresentam uma oferta educativa de acordo com os resultados”; ”Apresentam uma oferta educativa de acordo com o contexto”; “Comparam os resultados anteriores com os alcançados pelo P.E.E. “; “Reflectem sobre os resultados alcançados pelo P.E.E. e os inicialmente propostos pelo P.E.E “; Apresentam estratégias a partir dos resultados obtidos pelo P.E.E. para atingirem os resultados propostos no P.E.E.”; “Preocupa-se em verificar se os resultados do P.E.E. produzem no seu global uma melhoria eficaz da escola”. Constata-se, pelo vertido nas actas e pela análise da tabela número 22 (Anexo III, pp.152-154), que o Departamento de Expressões teve, neste ano lectivo de 2004/2005, uma atitude bastante passiva em relação ao Projecto Educativo de Escola. Não reflectiu em nenhuma das suas sessões problemáticas tão relevantes como:

os resultados do Projecto Educativo de Escola; a oferta educativa do estabelecimento de ensino; a apresentação de práticas de aferição e a análise necessária sobre os resultados escolares. Deste modo, não houve uma consciencialização dos membros do Departamento de Expressões para vectores fundamentais, ao sucesso e à melhoria da organização escolar.

No ano lectivo 2005/2006, no item – Participação dos actores –, o Departamento de Expressões, em seis parâmetros constantes da apresenta dois. Assim, em duas actas, “Acompanha a implementação do Projecto “; em igual número “ Constata da importância do P.E.E. nos diversos documentos da escola”. No exposto pelas actas, não se encontra registo de assuntos relacionados com itens como: “Confere o cumprimento dos objectivos “; “Segue a execução das estratégias”; “Verifica o cumprimento das metas”; “Reflecte sobre as decisões apresentadas”. Infere-se, pelos indicadores das actas e pela análise da tabela número 22 (Anexo III, pp.152-154), que o Departamento de Expressões, na fase de implementação, revelou uma atitude cooperante. Esta colaboração centrou-se, fundamentalmente, no acompanhamento de todo o processo e na importância do Projecto Educativo de Escola, nos diversos documentos do estabelecimento de Ensino. Contudo, não conferiu o cumprimento dos objectivos e das metas, nem seguiu de perto a execução das estratégias.

No ano lectivo de 2005/2006, em relação ao item – Comunicação – o Departamento de Expressões, dos oito parâmetros da tabela, mencionou dois. Assim, em duas actas “Define canais de comunicação para dar a conhecer as decisões tomadas”; e numa “Produz uma articulação entre os diferentes órgãos”. No plasmado nas actas não há registo de itens como: “ Apresenta suportes de divulgação a serem utilizados”; “Preocupa-se em dar a conhecer o P.E.E. aos seus elementos”; “Os seus elementos conhecem a missão da escola”; “Os seus elementos conhecem os objectivos da escola”; “Os seus elementos conhecem as metas da escola “ou “Oportunidades encontradas para a discussão entre os actores sobre o impacto do Projecto Educativo na escola “. Infere-se, do exposto nas actas e pelo assinalado na tabela número 22 (Anexo III, pp.152-154), que o Departamento Curricular de Expressões não centrou a sua actuação no debate e discussão sobre elementos estruturantes do Projecto, dos quais se pode salientar a missão e objectivos. A sua atenção focalizou-se nos meios de comunicação para que todos conhecessem o Projecto Educativo e promovessem uma articulação entre os diferentes órgãos da escola.

No ano lectivo 2005/2006, no item – Resultados –, o Departamento de Expressões, em dez parâmetros, referiu nas suas actas quatro, nomeadamente: numa acta os docentes do Departamento “Apresentam práticas de aferição dos resultados do P.E.E. “; em igual número, os membros do referido órgão “Analisam os resultados do P.E.E. através de relatórios e outros instrumentos”; numa reunião, “Atribuem enfoque de análise aos resultados escolares (classificações internas)”; de igual modo “Atribuem enfoque de análise aos resultados escolares (classificações externas)”em quatro reuniões “Apresentam uma oferta educativa de acordo com os resultados”; em igual número “Apresentam uma oferta educativa de acordo com o contexto “. Verifica-se, pelo estudo das actas, que não são tratados assuntos relacionados com alguns itens em análise, tais como: “Comparar os resultados anteriores com os alcançados pelo P.E.E. “; “ Reflectem sobre os resultados alcançados pelo P.E.E. e, os inicialmente propostos pelo P.E.E. “; Apresentam estratégias a partir dos resultados obtidos pelo P.E.E. para atingirem os resultados propostos no P.E.E. “; “Preocupa-se em verificar se os resultados do Projecto Educativo de Escola produzem no seu global uma melhoria eficaz da escola”. Constatase, pelo espelhado nas actas e pela análise da tabela número 22 (Anexo III, pp.152-154), que o Departamento de Expressões, neste ano lectivo de 2005/2006, contribuiu de forma positiva para a implementação do Projecto. É de salientar que, comparativamente, ao ano lectivo anterior, a evolução foi substancial. Assim, em 2004/2005, nenhum parâmetro do item – Resultados – foi elencado, ao contrário do ano em análise, em que se encontram registados nas actas assuntos relativos a quatro destes itens.

No ano lectivo 2007/2008 relativamente à Participação dos actores, o Departamento de Expressões, dos seis parâmetros assinalados na tabela, referenciou cinco. Assim, em duas actas “ Acompanha a implementação do Projecto “; em igual número “Confere o cumprimento dos objectivos”; de igual modo “Segue a execução das estratégias”; numa acta “Verifica o cumprimento das metas “ e em duas reuniões “Constata da importância do Projecto Educativo de Escola nos diversos documentos da escola”. Só não foi objecto de tratamento, o item ”Reflecte sobre as decisões apresentadas “. Constatase, pelo registo das actas e pela observância, tabela número 22 (Anexo III, pp.152-154), que o Departamento Curricular de Expressões revelou um desempenho bastante satisfatório relativamente à implementação do Projecto. A sua preocupação em encontrar momentos de debate e instrumentos de monitorização do Projecto contribuiu, de forma decisiva, para uma melhoria da qualidade de ensino e, conseqüentemente, do serviço público de educação. A contribuição do Projecto Educativo de Escola, como delineador da mudança

e do desenvolvimento é conferida por Mendonça, na primeira parte da investigação (Capítulo IV, p. 140).

No item – Comunicação –, no ano lectivo 2007/2008, o Departamento de Expressões, dos oito parâmetros da tabela, mencionou dois. Assim, em três actas, “Define canais de comunicação para dar a conhecer as decisões tomadas”; e em duas “Produz uma articulação entre os diferentes órgãos”. No vertido nas actas não foram encontrados registos de itens como: “ Apresenta suportes de divulgação a serem utilizados”; “Preocupa-se em dar a conhecer o P.E.E. aos seus elementos; “Os seus elementos conhecem a missão da escola”; “Os seus elementos conhecem os objectivos da escola”; “Os seus elementos conhecem as metas da escola “ou “Oportunidades encontradas para a discussão entre os actores sobre o impacto do Projecto Educativo na Escola “. Constatase, pelo explícito nas actas e pela análise da tabela número 22 (Anexo III, pp.152-154), que o Departamento Curricular de Expressões manteve a mesma posição, no ano lectivo de 2005/2006. Centrou a sua atenção nos mesmos parâmetros e não focalizou as mesmas situações. Assim, o desempenho para a fase de implementação do Projecto Educativo de Escola poder-se-á considerar de uma certa abstracção relativamente a assuntos tão importantes para a evolução do documento em análise.

No item – Resultados –, no ano lectivo 2007/2008, o Departamento de Expressões em dez parâmetros, referiu, nas suas actas, seis, nomeadamente: em duas actas “Apresentam práticas de aferição dos resultados do P.E.E “; em igual número, os membros do referido órgão “Analisam os resultados do P.E.E através de relatórios e outros instrumentos”; em duas reuniões “Atribuem enfoque de análise aos resultados escolares (classificações internas) ”; de igual modo “Atribuem enfoque de análise aos resultados escolares (classificações externas) ”; numa reunião “Apresentam uma oferta educativa de acordo com os resultados”; em igual número “Apresentam uma oferta educativa de acordo com o contexto”. Do exarado nas actas e pela informação contida na tabela número 22 (Anexo III, pp.152-154), não há registo de assuntos relativos a itens como: “Comparar os resultados anteriores com os alcançados pelo P.E.E.“; “Reflectem sobre os resultados alcançados pelo P.E.E e os inicialmente propostos pelo P.E.E.“;”Apresentam estratégias a partir dos resultados obtidos pelo P.E.E. para atingirem os resultados propostos no P.E.E.”; “ Preocupa-se em verificar se os resultados do P.E.E. produzem no seu global uma melhoria eficaz da escola”. Infere-se, pelo explícito nas actas e pela análise da tabela número 22 (Anexo III, pp.152-154), que o Departamento de Expressões, revelou no ano lectivo de 2007/2008, um desempenho bastante satisfatório.

Encontram-se, nas suas sessões, registos de assuntos directamente relacionados com a natureza e conteúdo do Projecto Educativo, dos quais se pode apontar: o debate sobre práticas de aferição dos resultados; reflexão relativa às classificações obtidas quer a nível interno, quer a nível externo; análise da oferta educativa, equacionando-a com o contexto e com os resultados. O modo de actuação deste Departamento contribuiu para a clarificação do Projecto, conferindo-lhe visibilidade e autenticação junto da Comunidade Educativa. Esta junção entre projecto educativo e comunidade educativa surge referenciada por Macedo, na primeira parte do presente estudo (Capítulo. II. p.62). O documento em estudo exprime-se como a ferramenta indispensável do grupo na adopção, de uma identidade que favorece, incontestavelmente, a instituição escolar.

O verificado nas actas e o assinalado na tabela número 22 (Anexo III, pp.152-154), é revelador da actuação deste Departamento Curricular, ao longo desta fase de vivência do Projecto. Deste modo, importa reflectir sobre o papel desempenhado por este órgão. Assim, na fase de implementação do Primeiro Projecto Educativo, o Departamento de Expressões pautou a sua acção por:

- algum interesse pela implementação do Projecto Educativo de Escola, nomeadamente, no primeiro e terceiro anos ;
- acompanhamento da implementação do processo em três anos .No ano lectivo 2004/2005, não existiu esse contributo;
- análise dos resultados do Projecto Educativo de Escola em três anos .No ano lectivo 2004/2005, não existiu monitorização;
- análise dos Resultados Escolares em três anos .No ano lectivo 2004/2005, esse estudo não foi feito por parte do Departamento de Expressões;
- alguma incapacidade de monitorização do processo (em três anos lectivos : não confere o cumprimento dos objectivos; não segue a execução das estratégias; não verifica as metas e não reflecte sobre as decisões apresentadas);
- alguma incapacidade de dar a conhecer o Projecto Educativo de Escola.

Na fase de construção do Segundo Projecto Educativo, o Departamento de Expressões, pautou a sua acção por:

- interesse na fase de implementação do Projecto Educativo de Escola;
- acompanhamento da implementação do processo;
- análise dos resultados do Projecto Educativo de Escola;
- análise dos Resultados Escolares;

- alguma incapacidade de Comunicação. Dos oito vectores, só dois são referenciados.

O Departamento Curricular de Expressões contribuiu com a sua actuação, para que o Projecto traçasse um percurso minimamente satisfatório. Todavia, é de ressaltar o ano lectivo de 2004/2005, em que este Departamento pautou o seu comportamento por um alheamento em relação ao Projecto. É de lembrar que, neste ano, e pelo registado nas actas, não há qualquer menção a assuntos relacionados com o documento em análise. Este órgão de estrutura intermédia em outros anos de análise, focalizou a sua atenção para o debate, reflexão e observação relativos aos princípios mais emblemáticos do Projecto Educativo de Escola.

3.3.5. Análise Global dos Departamentos Curriculares

A partir da análise documental referente aos quatro Departamentos Curriculares e do assinalado na tabela número 37 (Anexo III, pp.197-199), constata-se uma evolução no comportamento deste órgão de estrutura de gestão intermédia. Assim, na fase de construção do primeiro Projecto Educativo, que medeia os anos escolares de 2001 a 2003, é notória a evolução na postura dos Departamentos em relação ao Projecto Educativo. No ano de 2002/2003, há uma preocupação acentuada na apresentação de propostas, no discutir das mesmas, no participar nas equipas de trabalho e no definir de prioridades, objectivos, estratégias e metas. Acompanham atentamente o evoluir desta fase de construção. Se no primeiro ano se encontra, apenas registos pontuais na definição de canais que divulguem as decisões tomadas e dêem a conhecer o estágio de construção do Projecto Educativo, no segundo ano é notória a preocupação em encontrar a melhor forma de divulgação e de comunicação das decisões tomadas em torno do Projecto Educativo. Constata-se uma maior mobilização dos actores em torno de um objecto comum, o documento em construção, encontrando, para o efeito, momentos de discussão e de reflexão sobre o andamento do processo.

Nos anos escolares que se seguem, – 2003 a 2006 -, verifica-se pelo registo das actas e pelo assinalado na tabela número 38 (Anexo III, pp.200-202), –, uma certa acinesia nas dinâmicas de trabalho e de actuação. Os Departamentos seguem a implementação do projecto, mas não encontram espaços de reflexão sobre o cumprimento dos objectivos, das metas e da execução das tarefas. Contudo, constatam que é um

documento importante para a vida da organização. Têm a percepção que todos os documentos devem ser elaborados em concordância com o Projecto Educativo de Escola.

O segundo Projecto Educativo, iniciado em 2006/2007, teve, por parte dos Departamentos Curriculares, um novo fulgor. Participaram activamente na sua construção, não perderam de vista o alcançado no anterior e partiram dos parâmetros atingidos para melhorarem o desempenho da vida escolar. Denota-se uma fraca preocupação em dar a conhecer as decisões tomadas e divulgar junto da comunidade escolar o Projecto Educativo. Verificam-se casos pontuais de articulação entre os departamentos e de entre estes e os delegados de disciplina. A grande preocupação, evidenciada no cotejado nas actas e assinalado na tabela número 38 (Anexo III, pp.200-202), são os resultados escolares e o empenhamento em melhorá-los através da implementação de práticas de aferição, relatórios e outros instrumentos. Desta preocupação destacam-se os resultados académicos, quer estes estejam ligados a classificações internas, quer externas. Não há registos de ponderação sobre a influência dos resultados do Projecto na melhoria do desempenho escolar da organização.

Em suma, os Departamentos Curriculares revelaram, ao longo destes anos de estudo, um comportamento irregular, ora se empenharam na construção e edificação do Projecto, ora se alhearam um pouco das suas atribuições enquanto órgão de estrutura intermédia. Não produziram uma eficaz articulação entre o Conselho Pedagógico e os Delegados de disciplina. Esta débil articulação poderá advir do facto de não se preocuparem em encontrar canais de comunicação, meios de suporte e de divulgação ou momentos de reflexão conjunta. No seu global, participaram na edificação e implementação de ambos os projectos, contudo, o seu empenho poderia ser de melhor qualidade.

3.4. Grupos Disciplinares

No presente estudo foram objecto de análise os grupos disciplinares que no horizonte temporal, compreendido entre os anos lectivos de 2001/2008, tiveram mais de três elementos, o que lhes permitiu constituírem-se com delegado. Este é o número de elementos mínimos que se encontra plasmado no Regulamento Interno deste estabelecimento de ensino. Todos os grupos disciplinares se organizam de forma

sequencial e não numa lógica de ciclo, à excepção da disciplina de Educação Visual e Tecnológica, pela sua especificidade.

3.4.1 Grupo Disciplinar de Português

Neste grupo disciplinar foram analisadas, na fase de construção do Projecto Educativo de Escola, um total de vinte e oito actas. No ano lectivo 2001/2002, foram objecto de tratamento sete actas, no ano lectivo 2002/2003, oito actas, e em 2006/2007, foram analisadas treze actas.

No ano lectivo 2001/2002, a respeito do item – Participação dos actores –, o referido órgão não regista, nas suas actas qualquer assunto relacionado com alguns dos itens da tabela, nomeadamente: “Solicita a apresentação de propostas aos seus membros”; “Discute as propostas apresentadas”; “Reflecte sobre as decisões apresentadas”, “Os membros do grupo participaram nas equipas de trabalho”; “Acompanha as fases de construção do Projecto”; “Participa na definição da missão do estabelecimento de ensino”, “Participa na fixação de objectivos”; “Participa no estabelecer de estratégias” e “Participa na definição de metas.” Do verificado nas actas e pela observância da tabela número 7 (Anexo III, pp. 107- 109), a participação do Grupo Disciplinar de Português é reveladora de um alheamento em relação ao Projecto Educativo. Não há qualquer registo de assuntos que impliquem a análise, reflexão ou debate sobre o documento em análise, manifestando com esta atitude uma ausência do grupo no contributo para a construção do Projecto. Esta inércia dos professores, neste caso concretos pertencente ao Grupo Disciplinar de Português, é corroborada por Pires, na primeira parte da presente investigação (Capítulo. IV, p. 163).

No que concerne ao item – Comunicação –, não aparecem referenciados em nenhuma acta, os seguintes parâmetros: “ Canais utilizados para dar a conhecer a todos os seus elementos a missão da escola”; “Canais utilizados para dar a conhecer a todos os seus elementos os objectivos da escola”; “Canais utilizados para dar a conhecer as metas da escola” e “Oportunidades encontradas para a discussão entre os seus elementos sobre a importância do Projecto Educativo”. Do apurado nas actas, só há registo de itens como: “Define canais de comunicação para dar a conhecer as decisões tomadas em três reuniões “e Apresenta suportes de divulgação a serem utilizados “. Infere-se, a respeito do item – Comunicação –, um contributo modesto por parte do grupo disciplinar de Português. Dos

seis parâmetros em análise, só há registo de dois. Esta situação revela uma certa incapacidade de promover o Projecto Educativo de Escola junto dos vários actores.

Na Atribuição de Recursos/Financiamento, é referido numa reunião do grupo disciplinar de Português, o seguinte parâmetro: “ Solicita a lista de necessidades, para a implementação do P.E.E. de acordo com o processo de financiamento apresentado em C.P: “

No que concerne ao item – Envolvimento dos Pais/Encarregados de Educação -, não surge em nenhuma reunião do Grupo Disciplinar de Português a matéria: “Apresenta estratégias para o envolvimento dos Pais/Enc. de Educação na vida da escola” e, por consequência natural no Projecto Educativo da mesma.

No que concerne ao item – Formação de Professores, Funcionários, Alunos e Pais/Encarregados de Educação – são objecto de tratamento por parte do grupo disciplinar os seguintes parâmetros: “Solicita aos membros a inventariação junto dos seus pares das necessidades de formação “, numa reunião; em outra “Analisa as propostas apresentadas”; em igual número “Elabora a proposta a apresentar ao C.P. “. Do vertido nas actas, não há registo de assuntos relativos aos seguintes parâmetros: “Analisa o índice de adesão às propostas de Formação apresentadas”; “Analisa e reflecte sobre a utilidade da formação apresentada”. Constata-se que o grupo disciplinar teve em atenção a formação de professores e a sua implicação ao nível do Projecto Educativo de Escola. Todavia, não procurou meios de envolvimento dos pais/encarregados de educação no processo.

Em relação ao ano lectivo 2002/2003, no item Participação dos actores, são focados nas reuniões do Grupo Disciplinar de Português os seguintes parâmetros: em três reuniões “Solicita a apresentação de propostas aos seus membros”; em duas “Discute as propostas apresentadas”; no mesmo número os seus elementos “Reflectem sobre as decisões apresentadas”; em três actas “Os membros do grupo participaram nas equipas de trabalho”; em quatro o órgão “Acompanha as fases de construção do Projecto”; em três “Participa na fixação de prioridades”: em igual número “Participa na fixação de objectivos”; em três “Participa no estabelecer de estratégias”. Não foram objecto de tratamento pelo Grupo os temas seguintes: “Participa na definição da missão do estabelecimento de ensino “e “Participa na definição de metas”. O manifesto nas actas e assinalado na tabela número 7 (Anexo III, pp. 107 - 109), é revelador de uma preocupação crescente no debate sobre assuntos relacionados com o Projecto Educativo de Escola. Encontra-se, com frequência, o registo de propostas e a sua discussão e reflexão, no sentido de se procurar a que melhor se enquadra no Projecto. O Grupo Disciplinar de

Português sublinhou, com a sua actuação, as potencialidades do Projecto e evidenciou a natureza distinta do mesmo em relação a outros projectos que com ele coabitam no seio da organização escolar. A singularidade do Projecto Educativo de Escola aparece defendida por Canário, na primeira parte desta investigação (Capítulo IV, p. 137). O Projecto Educativo de cada escola considera-se único e não pode ser exportado para contextos diferentes. Assim, a sua peculiaridade constitui-se num dos traços mais distintivos do documento. No que concerne ao item – Comunicação – no ano lectivo 2002/2003, o Grupo Disciplinar de Português, nas suas reuniões, evidenciou os seguintes parâmetros: “Define canais de comunicação para dar a conhecer as decisões tomadas” em quatro reuniões e no mesmo número “ Apresenta suportes de divulgação a serem utilizados;” em três reuniões abordou as “Oportunidades encontradas para a discussão entre os seus elementos sobre a importância do Projecto Educativo “. Não foram abordados os seguintes assuntos: “Canais utilizados para dar a conhecer a todos os seus elementos a missão da escola”; “Canais utilizados para dar a conhecer a todos os seus elementos os objectivos da escola”; “Canais utilizados para dar a conhecer as metas da escola”. Verifica-se, pelo assinalado nas actas e pela análise da tabela número 7 (Anexo III, pp. 107- 109), uma ligeira melhoria em relação ao ano lectivo anterior. Constata-se uma abordagem mais completa na divulgação, junto da Comunidade Educativa, do Projecto Educativo de Escola.

Na Atribuição de Recursos/Financiamento, não há registo em nenhuma reunião do Grupo Disciplinar de Português, do parâmetro: “Solicita a lista de necessidades para a implementação do P.E.E, de acordo com o processo de financiamento apresentado em C.P.”

No item – Envolvimento dos Pais/Encarregados de Educação –, não é apontada em nenhuma reunião, do Grupo Disciplinar de Português o assunto: “Apresenta estratégias para o envolvimento dos Pais/Enc. de Educação na vida da escola”.

No que concerne ao item – Formação de Professores, Funcionários, Alunos e Pais/Encarregados de Educação – surgem referenciados os seguintes parâmetros: “Solicita aos membros a inventariação junto dos seus pares das necessidades de formação “, numa reunião; em outra “Analisa as propostas apresentadas”; em igual número “Elabora a proposta a apresentar ao C.P. “. Do vertido nas actas, não há registo de assuntos relativos aos seguintes parâmetros: “Analisa o índice de adesão às propostas de Formação apresentadas”; “Analisa e reflecte sobre a utilidade da formação apresentada”. Infere-se, pelo registo nas actas e pelo inscrito na tabela número 7 (Anexo III, pp. 107- 109), um

comportamento muito semelhante deste grupo disciplinar relativamente ao ano lectivo anterior. O Projecto Educativo de Escola é situado ao nível da formação dos actores e não na atribuição de recursos nem no envolvimento dos Pais/Encarregados de Educação, o que coarctou o seu raio de acção nesta fase de construção.

Em relação ao ano lectivo 2006/2007, no item – Participação dos actores – o Grupo Disciplinar de Português, nas suas reuniões, centrou a sua acção nos seguintes parâmetros: “Solicita a apresentação de propostas aos seus membros” em duas reuniões; em igual número “Os membros do grupo participaram nas equipas de trabalho”; em duas, o grupo disciplinar “Acompanha as fases de construção do Projecto”; e “Participa na fixação de prioridades” em duas reuniões: em igual número “Participa na fixação de objectivos”; em duas “Participa no estabelecer de estratégias”. Para este grupo disciplinar os temas: “ Discute as propostas apresentadas”; “Reflecte sobre as decisões tomadas”; “Participa na missão do estabelecimento de ensino “ e “Participa na definição de metas” não foram alvo de qualquer alusão, nas actas. Do verificado nas actas e pela informação contida na tabela número 7 (Anexo III, pp. 107- 109), constata-se, na actuação do Grupo Disciplinar de Português, um ligeiro retrocesso, em relação ao ano lectivo 2002/2003. Não há registo, neste ano lectivo, da preocupação do grupo disciplinar em discutir e reflectir sobre as propostas apresentadas. Não se verifica grande contributo deste grupo disciplinar, nesta fase de construção, a qual vive em muito das suas dinâmicas proporcionadoras da partilha, discussão e negociação de ideias e propostas. As posturas activas dos actores enriquecem em muito o Projecto.

No item – Comunicação – não há registo, em nenhuma acta do Grupo Disciplinar de Português, de qualquer assunto relativo aos seguintes campos: “Apresenta suportes de divulgação a serem utilizados”; “Canais utilizados para dar a conhecer a todos os seus elementos a missão da escola”; “Canais utilizados para dar a conhecer a todos os seus elementos os objectivos da escola”; “Canais utilizados para dar a conhecer as metas da escola” e “Oportunidades encontradas para a discussão entre os seus elementos sobre a importância do Projecto Educativo”; “Define canais de comunicação para dar a conhecer as decisões tomadas”. Da análise das actas e do registado na tabela número 7 (Anexo III, pp. 107- 109), depreende-se que o Grupo Disciplinar de Português pautou a sua actuação por um alheamento relativo aos meios de comunicação, através dos quais se possibilitava, aos actores um contacto com o Projecto Educativo. O Grupo Disciplinar não contribuiu para a divulgação deste documento junto da Comunidade Educativa.

Na Atribuição de Recursos/Financiamento, não há registo em nenhuma acta do Grupo Disciplinar de Português, do parâmetro: “Solicita a lista de necessidades para a implementação do P.E.E, de acordo com o processo de financiamento apresentado em C.P.”.

No item – Envolvimento dos Pais/Encarregados de Educação –, o Grupo Disciplinar de Português não: “ Apresenta estratégias para o envolvimento dos Pais/Enc. de Educação na vida da escola”

No que concerne ao item – Formação de Professores, Funcionários, Alunos e Pais/Encarregados de Educação – o Grupo Disciplinar não “Solicita aos membros a inventariação junto de seus pares das necessidades de formação “;“ Analisa as propostas apresentadas”; “Elabora a proposta a apresentar ao C.P”; “Analisa o índice de adesão às propostas de Formação apresentadas “; e “Analisa e reflecte sobre a utilidade da formação apresentada.”

Do registo das actas e do assinalado na tabela número 7 (Anexo III, pp. 107- 109), constata-se que não houve empenhamento do Grupo Disciplinar de Português em contribuir para a fase de construção do Projecto. Não procurou envolver os Pais/Encarregados de Educação, não participou no plano de formação e não requereu materiais que ajudassem na divulgação ou operacionalização do Projecto Educativo de Escola.

As características comportamentais deste grupo disciplinar, ao longo de todo o processo de construção do projecto, propicia alguma reflexão. Assim, na fase de construção do Primeiro Projecto Educativo, o Grupo Disciplinar de Português, pautou a sua acção por:

- interesse pela participação dos actores na construção do Projecto Educativo de Escola, nomeadamente, no segundo ano , visto que, no primeiro ano, a vontade foi nula;
- preocupação pelas propostas referentes ao documento, essencialmente, no segundo ano;
- capacidade de diálogo (solicita, discute, reflecte, acompanha, define, participa), nomeadamente, no segundo ano, já que, no primeiro essa competência foi inexistente ;
- acompanhamento do processo, no segundo ano de construção ;
- alguma capacidade de divulgar a fase de construção do Projecto Educativo junto da comunidade educativa ;

- incapacidade de envolver os pais/encarregados de educação em todo o processo;

Na fase de construção do Segundo Projecto Educativo, o Grupo Disciplinar de Português pautou a sua acção por:

- algum interesse pela participação dos actores na fase de construção do Projecto Educativo de Escola;
- incapacidade de divulgação do processo junto da comunidade educativa;
- incapacidade de envolver os Pais/Encarregados de Educação na dinâmica escolar;
- incapacidade de sugerir propostas de financiamento para a fase de construção do Projecto Educativo de Escola.

Do plasmado nas actas e arrolado na tabela número 7 (Anexo III, pp. 107 - 109), constata-se distintas alterações de comportamento do Grupo Disciplinar de Português ao longo da fase de construção do Projecto. O primeiro ano lectivo – 2001/2002 – pelos registos efectuados denotou-se um desempenho muito fraco, um alheamento relativamente a assuntos concernentes ao Projecto Educativo. No ano lectivo seguinte – 2002/2003 –, a actuação altera-se por completo. Participa activamente em todos os assuntos que se encontrem relacionados com a elaboração do Projecto. Há registos de contributos muito eficazes deste grupo disciplinar. No segundo Projecto Educativo, ano lectivo 2006/2007, há registos pontuais do envolvimento deste grupo disciplinar. Apesar desta irregularidade de participação, há contributos muito eficazes daquele Grupo Disciplinar na construção do Projecto.

Na fase de implementação, foram analisadas vinte e oito actas. Destas, oito correspondem ao ano lectivo 2003/2004, seis a 2004/2005, sete ao ano de 2005/2006 e oito a 2007 /2008. Os três primeiros anos correspondem à fase de implementação do primeiro Projecto Educativo de Escola e o último ano lectivo à do segundo Projecto Educativo de Escola.

No item – Participação dos actores – no ano lectivo 2003/2004, o Grupo Disciplinar de Português, em seis actas, mencionou dois vectores; em oito reuniões “Acompanha a implementação do Projecto” e em três reuniões “Constata da importância do P.E.E nos diversos documentos da escola”. Quanto aos restantes itens: “Confere o cumprimento dos objectivos”; “Segue a execução das estratégias”; “Verifica o cumprimento das metas”; “Reflecte sobre as decisões apresentadas”, não houve da parte do órgão referido qualquer referência aos assuntos assinalados. Constata-se pelo registado nas actas e pela análise da tabela número 23, (Anexo III, pp.155-157), que o Grupo Disciplinar de Português acompanha a implementação do Projecto e compreende a importância do mesmo em

relação a outros documentos. Contudo, não há apontamentos, pelo vertido nas actas, em relação à verificação do cumprimento das metas, ao seguimento da execução das estratégias e ao conferir do cumprimento dos objectivos do Projecto Educativo de Escola.

No item – Comunicação –, no ano lectivo 2002/2003, o Grupo Disciplinar de Português, referenciou nas suas reuniões, os seguintes parâmetros constantes da tabela: em cinco actas “Define canais de comunicação para dar a conhecer as decisões tomadas”; em três “Apresenta suportes de divulgação a serem utilizados”; em igual número “Preocupa-se em dar a conhecer o P.E.E. aos seus elementos”; em duas “Os seus elementos conhecem os objectivos da escola”; em igual número surgem aludidas as “Oportunidades encontradas para a discussão entre os actores sobre o impacto do Projecto Educativo na escola”. Não há registo de assuntos tratados relacionados com: “Os seus elementos conhecem a missão da escola “; e “ Os seus elementos conhecem as metas da escola “ Inference-se, pelo focado nas actas e pela análise da tabela número 23, (Anexo III, pp.155-157), que o Grupo Disciplinar de Português esclareceu os actores sobre Projecto Educativo de Escola. Deste modo, o mesmo, nesta fase de implementação do Projecto Educativo de Escola, pautou a sua actuação de um modo satisfatório na promoção do referido Projecto.

No item – Resultados –, no ano lectivo 2003/2004 –, dos dez parâmetros os elementos do Grupo Disciplinar de Português, não “Comparam os resultados anteriores com os alcançados pelo P.E.E. “; nem “Reflectem sobre os resultados alcançados pelo P.E.E. e os inicialmente propostos pelo P.E.E. “; bem como não “Apresentam estratégias a partir dos resultados obtidos pelo P.E.E. para atingirem os resultados propostos no P.E.E. “e igualmente não “[se] Preocupa em verificar se os resultados do P.E.E produzem no seu global uma melhoria eficaz da escola”. Quanto aos vectores focados, em cinco actas “Apresentam práticas de aferição dos resultados do P.E.E.“; em igual número “Analisam os resultados do P.E.E. através de relatórios e outros instrumentos”; em três reuniões “Atribuem enfoque de análise aos resultados escolares (classificações internas) ”; numa acta “Atribuem enfoque de análise aos resultados escolares (classificações externas) ”; em igual número “Apresentam uma oferta educativa de acordo com os resultados”; do mesmo modo “Apresentam uma oferta educativa de acordo com o contexto”.

Constata-se, pelo espelhado nas actas e pela análise da tabela número 23, (Anexo III, pp.155-157), um desempenho bastante positivo do Grupo Disciplinar de Português.

Este pautou a sua actuação por realizar uma apreciação dos resultados da avaliação interna e externa, apresentou práticas de aferição e efectuou uma análise dos resultados.

No ano lectivo 2004/2005, no item – Participação dos actores –, o Grupo Disciplinar de Português, em seis actas, mencionou dois vectores. Assim, em duas reuniões “Acompanha a implementação do Projecto “ e numa “ Constata da importância do P.E.E nos diversos documentos da escola”. Não há registos de assuntos relacionados com: “Confere o cumprimento dos objectivos “; “Segue a execução das estratégias”; “Verifica o cumprimento das metas”; “ Reflecte sobre as decisões apresentadas “. Constata-se, pelo registo nas actas e pela observação da tabela número 23, (Anexo III, pp.155-157), que o Grupo Disciplinar de Português revelou a preocupação de acompanhar a implementação do Projecto. Há registos da atenção dada em compreender a importância do mesmo em relação a outros documentos. Contudo, não há apontamentos sobre a verificação do cumprimento das metas, o seguimento da execução das estratégias e o conferir do cumprimento dos objectivos do Projecto Educativo de Escola, o que torna incompleta a monitorização do processo.

No item – Comunicação –, no ano lectivo 2004/2005, o Grupo Disciplinar de Português; não referenciou, nas suas reuniões, nenhum dos parâmetros constantes da tabela: “Define canais de comunicação para dar a conhecer as decisões tomadas”; “Apresenta suportes de divulgação a serem utilizados”; “Preocupa-se em dar a conhecer o P.E.E. aos seus elementos “; “Os seus elementos conhecem a missão da escola”; Os seus elementos conhecem os objectivos da escola”; “Os seus elementos conhecem as metas da escola “; “Oportunidades encontradas para a discussão entre os actores sobre o impacto do Projecto Educativo na escola “ e “Produz uma articulação entre os diferentes órgãos”. Constata-se, pelo plasmado nas actas e pela análise da tabela número 23, (Anexo III, pp.155-157), que o Grupo Disciplinar de Português não promoveu o Projecto Educativo de Escola. Acresce-se que também faltou um conhecimento do documento por parte dos membros do referido órgão. Deste modo, o contributo do grupo disciplinar, nesta fase de implementação do Projecto Educativo de Escola, foi diminuto.

No item – Resultados –, no ano lectivo 2004/2005, os elementos do Grupo Disciplinar de Português em dez parâmetros, não: “Comparam os resultados anteriores com os alcançados pelo P.E.E. “; bem como não “Reflectem sobre os resultados alcançados pelo P.E.E. e os inicialmente propostos pelo P.E.E. “; não “Apresentam estratégias a partir dos resultados obtidos pelo P.E.E para atingirem os resultados propostos no P.E.E. “; e também não há registo do vector “Preocupa-se em verificar se os

resultados do P.E.E. produzem no seu global uma melhoria eficaz da escola “. Quanto aos vectores focados, numa, “Apresentam práticas de aferição dos resultados do P.E.E.”; em igual número, “Analisam os resultados do P.E.E. através de relatórios e outros instrumentos”; numa reunião, “Atribuem enfoque de análise aos resultados escolares (classificações internas) ”; numa acta, “Atribuem enfoque de análise aos resultados escolares (classificações externas) ”; em igual número, “Apresentam uma oferta educativa de acordo com os resultados”; e do mesmo modo, “Apresentam uma oferta educativa de acordo com o contexto”. Infere-se, do cotejado nas actas e pela observância da tabela número 23, (Anexo III, pp.155-157), um desempenho bastante positivo do Grupo Disciplinar de Português. Este contribuiu de forma activa na fase de implementação do Projecto Educativo de Escola. Há registo que foi realizado uma análise aos resultados do Projecto Educativo de Escola bem como aos resultados académicos. Consta-se a presença de uma cultura de aferição. O Grupo Disciplinar em apreço apresentou uma oferta educativa tendo em atenção os resultados e o contexto.

No item, Participação dos actores –, no ano lectivo 2005/2006, o Grupo Disciplinar de Português, em seis actas, mencionou dois vectores. Assim, em quatro reuniões, “Acompanha a implementação do Projecto “ e numa, “ Constata da importância do P.E.E. nos diversos documentos da escola”. Não há registos de assuntos, relativamente, aos parâmetros: “ Confere o cumprimento dos objectivos “; “Segue a execução das estratégias”; “Verifica o cumprimento das metas”; “ Reflecte sobre as decisões apresentadas “. Pelo referido nas actas e pela observância da tabela número 23, (Anexo III, pp.155-157), constata-se que o Grupo Disciplinar de Português, revelou uma preocupação em acompanhar a implementação do Projecto. Sentiu a necessidade de compreender a importância do mesmo em relação a outros documentos. Todavia, o Grupo Disciplinar não deixou qualquer registo sobre a monitorização do Projecto.

No item – Comunicação –, no ano lectivo 2005/2006, o Grupo Disciplinar de Português não referenciou, nas suas reuniões, nenhum dos parâmetros constantes da tabela: “Define canais de comunicação para dar a conhecer as decisões tomadas”; “Apresenta suportes de divulgação a serem utilizados”; “Preocupa-se em dar a conhecer o P.E.E. aos seus elementos “; “Os seus elementos conhecem a missão da escola”; Os seus elementos conhecem os objectivos da escola”; “Os seus elementos conhecem as metas da escola “; “Oportunidades encontradas para a discussão entre os actores sobre o impacto do Projecto Educativo na escola “ e “Produz uma articulação entre os diferentes órgãos”.

Infere-se, pelo inscrito nas actas e pela análise da tabela número 23, (Anexo III, pp.155-157), que o Grupo Disciplinar de Português revelou uma atitude pouco activa na promoção do Projecto Educativo de Escola. Não há registo de uma participação activa dos elementos deste Grupo Disciplinar na implementação do mesmo. Esta atitude empobrece o documento pois, a sua vivência conta com a participação de todos os actores, é em todos que encontra força para sobreviver aos obstáculos com que se depara diariamente.

No item – Resultados –, no ano lectivo 2005/2006, o Grupo Disciplinar de Português, em dez parâmetros, não referenciou seis. Assim, não há registo de assuntos relacionados com itens como: “Comparar os resultados anteriores com os alcançados pelo P.E.E. “; “Reflectem sobre os resultados alcançados pelo P.E.E e os inicialmente propostos pelo P.E.E.; “Apresentam estratégias a partir dos resultados obtidos pelo P.E.E para atingirem os resultados propostos no P.E.E.; “Apresentam uma oferta educativa de acordo com os resultados”; “Apresentam uma oferta educativa de acordo com o contexto”; e “ Preocupa-se em verificar se os resultados do P.E.E. produzem no seu global uma melhoria eficaz da escola.”

Pela observação das actas, encontra-se o tratamento de assuntos relacionados com os itens em análise. Assim, em três actas, “ Apresentam práticas de aferição dos resultados do P.E.E. “; em igual número, “Analisam os resultados do P.E.E. através de relatórios e outros instrumentos “; em três, “Atribuem enfoque de análise aos resultados escolares (classificações internas) ”; de igual modo, “Atribuem enfoque de análise aos resultados escolares (classificações externas) ”; em igual número, “Apresentam uma oferta educativa de acordo com os resultados”. Do cotejado nas actas e plasmado na tabela número 23, (Anexo III, pp.155-157), constata-se que o Grupo Disciplinar de Português manifestou um desempenho que se poderá considerar de positivo contudo, a frequência dos registos é menor comparativamente, com os anos lectivos anteriores. O Grupo Disciplinar continua também, a pautar a sua acção por um comportamento colaborativo em relação ao Projecto. A sua actuação contagiou, de modo muito favorável, o Projecto, motivando os actores para o debate sobre o documento em análise.

No item – Participação dos actores –, no ano lectivo 2007/2008, o Grupo Disciplinar de Português, em seis actas, mencionou cinco vectores. Assim, há registo em quatro reuniões que o órgão, “ Acompanha a implementação do Projecto”; numa acta, “Confere o cumprimento dos objectivos “; em outra “Segue a execução das estratégias”; de igual modo, “ Verifica o cumprimento das metas”. Não há apontamentos acerca do vector “ Reflecte sobre as decisões apresentadas “. Constata-se, pelo registado nas actas e

assinalado na tabela número 23, (Anexo III, pp.155-157), que o Grupo Disciplinar de Português tratou, com maior frequência, assuntos relacionados com o Projecto Educativo de Escola. Há uma preocupação latente em monitorizar o Projecto através do conferir as estratégias e verificar o cumprimento dos objectivos e metas. Deste modo, o Projecto Educativo de Escola sai fortalecido com o exercício desta prática.

No item – Comunicação –, no ano lectivo 2007/2008, o Grupo Disciplinar de Português referenciou, nas suas reuniões, um parâmetro, especificamente, aquele que, “Produz uma articulação entre os diferentes órgãos”. Não há registo de assuntos abordados relacionados com itens como: “ Define canais de comunicação para dar a conhecer as decisões tomadas”; “ Apresenta suportes de divulgação a serem utilizados; “Preocupa-se em dar a conhecer o P.E.E. aos seus elementos”; “Os seus elementos conhecem a missão da escola”; “Os seus elementos conhecem os objectivos da escola”; “Os seus elementos conhecem as metas da escola” e “Oportunidades encontradas para a discussão entre os actores sobre o impacto do Projecto Educativo na escola”. Infere-se, pelo apurado nas actas e pela análise tabela número 23, (Anexo III, pp.155-157), que o Grupo Disciplinar de Português não divulgou correctamente o Projecto Educativo de Escola. A identificação, somente, de um parâmetro é insuficiente para uma promoção dentro e fora do grupo do documento em apreço.

No item – Resultados –, no ano lectivo 2007/2008, o Grupo Disciplinar de Português, em dez parâmetros não referenciou seis. Assim, não há registo de assuntos relacionados com itens como: “Comparar os resultados anteriores com os alcançados pelo P.E.E. “; “Reflectem sobre os resultados alcançados pelo P.E.E. e os inicialmente propostos pelo P.E.E. “; “Apresentam estratégias a partir dos resultados obtidos pelo P.E.E. para atingirem os resultados propostos no P.E.E.”; “Apresentam uma oferta educativa de acordo com os resultados”; “Apresentam uma oferta educativa de acordo com o contexto”; e “ Preocupa-se em verificar se os resultados do P.E.E. produzem no seu global uma melhoria eficaz da escola”.

Pela observação das actas, encontra-se o tratamento de assuntos relativamente, com os itens em análise. Assim, em três actas, “ Apresentam práticas de aferição dos resultados do P.E.E. “; em igual número, “Analisam os resultados do P.E.E. através de relatórios e outros instrumentos “; em três, “Atribuem enfoque de análise aos resultados escolares (classificações internas) ”; de igual modo, “Atribuem enfoque de análise aos resultados escolares (classificações externas) ”; em igual número, “Apresentam uma oferta educativa de acordo com os resultados”.

Constata-se, pelo estudo das actas e pela análise da tabela número 23, (Anexo III, pp.155-157), um contributo bastante positivo do Grupo Disciplinar de Português, ao longo da fase de implementação do Projecto Educativo de Escola. O retratado nas actas permitiu concluir que aquele pautou a sua actuação de forma uniforme, ao logo de todo o processo. Abordou com a mesma frequência e intensidade os assuntos relativos aos Projecto Educativo. Houve uma preocupação latente com os resultados académicos e uma procura de soluções para os melhorar. Este tipo de actuação contribuiu, em grande medida, para um fortalecimento do Projecto Educativo perante todos os actores, de forma particular, e da Comunidade Educativa, de modo especial. Este referencial de melhoria do Projecto Educativo de Escola, contando para este propósito com os intervenientes no processo aparece destacado por Muñoz, na primeira parte do presente estudo (Capítulo IV, p. 137).

Com base na análise das actas, depreende-se que o Grupo Disciplinar de Português revelou um comportamento que merece uma reflexão atenta. Assim, na fase de implementação do Primeiro Projecto Educativo, o mesmo, pautou a sua acção por:

- capacidade de acompanhar a implementação do Projecto Educativo de Escola (por oito vezes, surge mencionado este vector) ;
- diminuta capacidade de monitorização do processo (não confere, não segue, não verifica nem reflecte);
- capacidade de apreciar relatórios;
- alguma capacidade de divulgar, junto dos seus membros e da restante comunidade educativa, o Projecto Educativo de Escola, nomeadamente, no ano lectivo de 2003/2004, já que, nos dois anos lectivos seguintes, nenhum dos parâmetros foi mencionado;
- capacidade de analisar os resultados do Projecto Educativo de Escola;
- capacidade de analisar os resultados académicos ;

Na fase de construção do Segundo Projecto Educativo, o Grupo Disciplinar de Português regeu a sua acção por:

- elevado interesse na fase de implementação do Projecto Educativo de Escola;
- acompanhamento completo da implementação do processo;
- elevada capacidade de monitorização do processo (confere, segue, verifica e constata);
- análise dos resultados do Projecto Educativo de Escola;
- análise dos Resultados Escolares;

- diminuta capacidade de divulgação, junto da comunidade educativa, do processo (dos oito parâmetros, só um foi referenciado nas actas do grupo).

O Grupo Disciplinar de Português, revelou um desempenho bastante favorável, no que se refere ao Projecto Educativo de Escola. Todavia, este comportamento não foi, em tudo, regular, sendo os anos lectivos de 2004/2005 e o seguinte aqueles em que menos se interessou por assuntos relacionados com o Projecto Educativo de Escola. Há um contributo bastante positivo do Grupo Disciplinar, dado que revelou interesse sobre os temas inerentes ao Projecto e manifestou um esforço em participar e monitorizar o Projecto Educativo.

3.4.2. Grupo Disciplinar de Francês

Neste grupo disciplinar, foram analisadas, na fase de construção do Projecto Educativo de Escola, um total de vinte e seis actas. No ano lectivo 2001/2002 foram, objecto de tratamento oito actas, no ano lectivo 2002/2003, o mesmo número, e, em 2006/2007, foram analisadas dez actas.

No ano lectivo 2001/2002, no que concerne ao item – Participação dos actores –, o Grupo Disciplinar de Francês aborda apenas um parâmetro em análise. Assim, “Solicita a apresentação de propostas aos seus membros”. Não há registo de qualquer assunto relacionado com alguns dos itens em análise, nomeadamente: “Discute as propostas apresentadas”; “Reflecte sobre as decisões apresentadas”, Os membros do grupo participam nas equipas de trabalho”; “Acompanha as fases de construção do Projecto”; “Participa na definição da missão do estabelecimento de ensino”, “Participa na fixação de objectivos”; “Participa no estabelecer de estratégias” e “Participa na definição de metas”. Do estudo das actas e pela análise da tabela número 8, (Anexo III, pp.110 - 112), conclui-se que, no ano lectivo 2001/2002, este grupo disciplinar alheou-se da participação no Projecto. O grupo não discutiu, não reflectiu ou acompanhou o processo. A sua actuação caracterizou-se por solicitar a apresentação de propostas. Assim, verifica-se uma fraca contribuição deste Grupo Disciplinar de Francês para a construção do Projecto Educativo de Escola

No item – Comunicação – é referenciado nas actas o parâmetro: “Define canais de comunicação para dar a conhecer as decisões tomadas”. Não há pela observação das actas alusão aos seguintes campos: “ Apresenta suportes de divulgação a serem utilizados”; “Canais utilizados para dar a conhecer a todos os seus elementos a missão da

escola”; “Canais utilizados para dar a conhecer a todos os seus elementos os objectivos da escola”; “Canais utilizados para dar a conhecer as metas da escola” e “Oportunidades encontradas para a discussão entre os seus elementos sobre a importância do Projecto Educativo.”

Verifica-se, pela análise das actas, que não houve, a propósito do domínio Comunicação, a preocupação do Grupo Disciplinar de Francês em dar a conhecer aos actores educativos, em geral, e à comunidade educativa em particular, o ponto da situação em relação à construção do Projecto. Este comportamento por parte do Grupo de Francês impossibilitou os actores de conhecerem de perto esta fase do Projecto.

No ano lectivo de 2001/2002, na Atribuição de Recursos/Financiamento, o Grupo Disciplinar de Francês em três reuniões, “ Solicita a lista de necessidades para a implementação do P.E.E de acordo com o processo de financiamento apresentado em C. P. “.

No item – Envolvimento dos Pais/Encarregados de Educação –, não há registo do campo: “ Apresenta estratégias para o envolvimento dos Pais/Enc. de Educação na vida da escola “

No que concerne ao item – Formação de Professores, Funcionários, Alunos e Pais/Encarregados de Educação –, não há registo de qualquer assunto abordado relacionado com: “Solicita aos membros a inventariação junto de seus pares das necessidades de formação “; “ Analisa as propostas apresentadas”; “Elabora a proposta a apresentar ao C.P.”; “Analisa o índice de adesão às propostas de Formação apresentadas “; e “Analisa e reflecte sobre a utilidade da formação apresentada.”Infere-se, pelo exarado nas actas e pela análise da tabela número 8, (Anexo III, pp.110 -112), que, nestes três últimos itens, não existiu uma intervenção activa do Grupo Disciplinar de Francês. Esta relativa passividade do grupo reflecte-se no Projecto Educativo de Escola, pois, a edificação do projecto realiza-se com o contributo de todos os actores. Costa, na primeira parte da presente investigação (Capítulo IV, p. 161) realça a necessidade da participação de todos os actores no projecto educativo de escola e consequentemente na vida do próprio estabelecimento de ensino.

No que diz respeito ao ano lectivo 2002/2003, no item – Participação dos actores -, o Grupo Disciplinar de Francês focaliza os seguintes elementos nas suas reuniões: em duas, “Solicita a apresentação de propostas aos seus membros”; em igual número “Discute as propostas apresentadas”; em duas outras, “Reflecte sobre as decisões apresentadas”; em quatro, “Os membros do grupo participaram nas equipas de trabalho”;

do mesmo modo, “Acompanha as fases de construção do Projecto”, em três, “Participa na definição de prioridades”; de igual modo, “Participa na fixação de objectivos”; e em outras três, “Participa no estabelecer de estratégias”. Não há registo de assuntos abordados relativamente aos parâmetros: “Participa na definição de metas e “Participa na definição da missão do estabelecimento de ensino”. Consta-se, pelo apurado nas actas e pela observação da tabela número 8, (Anexo III, pp.110-112), uma notória evolução do Grupo Disciplinar de Francês, em relação ao ano anterior. A atitude é diferente, pois, percorre, praticamente, todos os campos afectos à participação dos actores. Situação que enriquece este período do Projecto Educativo.

No item – Comunicação –, surgem focalizados os seguintes parâmetros: “Define canais de comunicação para dar a conhecer as decisões tomadas”; “Apresenta suportes de divulgação a serem utilizados “ e abarca as “Oportunidades encontradas para a discussão entre os seus elementos sobre a importância do Projecto Educativo”. Não há registo dos seguintes elementos: “Canais utilizados para dar a conhecer a todos os seus elementos a missão da escola”; “Canais utilizados para dar a conhecer a todos os seus elementos os objectivos da escola”; “Canais utilizados para dar a conhecer as metas da escola”. Consta-se, pelo explícito nas actas e pela análise da tabela número 8, (Anexo III, pp.110-112), que o comportamento deste Grupo Disciplinar evoluiu de forma positiva, comparativamente com o ano lectivo anterior. Alterou-se a sua postura em relação à comunicação e divulgação do Projecto, preocupando-se que todos os seus elementos contactassem com o documento.

Na Atribuição de Recursos/Financiamento, o Grupo Disciplinar, “ Solicita a lista de necessidades para a implementação do P.E.E. de acordo com o processo de financiamento apresentado em C.P “ numa única reunião, no ano lectivo, 2002/2003.

No item – Envolvimento dos Pais/Encarregados de Educação – não há qualquer registo do assunto, “ Apresenta estratégias para o envolvimento dos Pais/Enc. de Educação na vida da escola “. Madeira, na primeira parte do presente estudo (Capítulo II, p.45) situa o Projecto Educativo de Escola como um elemento fulcral na participação comunitária.

No que concerne ao item – Formação de Professores, Funcionários, Alunos e Pais/Encarregados de Educação –, não foi encontrado registo sobre os seguintes parâmetros constantes da tabela: “ Elabora a proposta a apresentar ao C.P. “; “Analisa o índice de adesão às propostas de Formação apresentadas”; e “Analisa e reflecte sobre a utilidade da formação apresentada”. Há registos pontuais dos seguintes itens: “Solicita aos

membros a inventariação junto de seus pares das necessidades de formação “e “Analisa as propostas apresentadas”; “Infere-se, pelo registado nas actas e pelo observado na tabela número 8 (Anexo III, pp.110 - 112), uma evolução da postura de actuação deste Grupo Disciplinar em relação ao Projecto, nomeadamente, no que se refere à formação dos actores.

No ano lectivo 2006/2007, no item – Participação dos actores –, verifica-se, pela análise tabela número 8 (Anexo III, pp.110 - 112), que são sinalizados os seguintes elementos: em duas reuniões, o grupo “Solicita a apresentação de propostas aos seus membros”; de igual modo “Os membros do grupo participaram nas equipas de trabalho”; numa refere-se, que o Grupo Disciplinar de Francês “Acompanha as fases de construção do Projecto”, em três, “Participa na definição de prioridades”; de igual modo, “Participa na fixação de objectivos”; e em outras três, “Participa no estabelecer de estratégias”. Não assinala cinco parâmetros: “Participa na definição de metas”; “Participa na definição da missão do estabelecimento de ensino”; “Participa no estabelecer de estratégias”; “Reflecte sobre as decisões apresentadas” e “Discute as propostas apresentadas”. Do exposto nas actas e pelo plasmado na tabela número 8 (Anexo III, pp.110 - 112), verifica-se que o Grupo Disciplinar de Francês revelou um comportamento pouco satisfatório em relação à participação dos actores na construção do Projecto, comparativamente ao ano 2002/2003.

No item – Comunicação –, no ano lectivo 2006/2007, foram sinalizados dois parâmetros: “Define canais de comunicação para dar a conhecer as decisões tomadas”, em duas reuniões, e em outra acta, aparecerem mencionadas as “Oportunidades encontradas para a discussão entre os seus elementos sobre a importância do Projecto Educativo”. Não foram objecto de discussão no Grupo Disciplinar os seguintes elementos: “Apresenta suportes de divulgação a serem utilizados”; “Canais utilizados para dar a conhecer a todos os seus elementos a missão da escola”; “Canais utilizados para dar a conhecer a todos os seus elementos os objectivos da escola” e “Canais utilizados para dar a conhecer as metas da escola”. A partir do reflectido nas actas e assinalado na tabela número 8, verifica-se que, em relação ao ano lectivo 2002/2003, decresce a preocupação no que toca ao domínio da comunicação do Projecto. Esta actuação é pouco contributiva para a edificação do Projecto, pois, é necessariamente nesta fase que o documento necessita de uma maior divulgação e comunicação entre todos os actores, em geral, e comunidade educativa em particular.

Na Atribuição de Recursos/Financiamento, não há registo de qualquer pedido referente ao vector: “Solicita a lista de necessidades para a implementação do P.E.E de acordo com o processo de financiamento apresentado em C.P.”.

Relativamente ao item – Envolvimento dos Pais/Encarregados de Educação –, e pelo vertido nas actas, não há, qualquer referência ao item: “Apresenta estratégias para o envolvimento dos Pais/Enc. de Educação na vida da escola”.

No que concerne ao item – Formação de Professores, Funcionários, Alunos e Pais/Encarregados de Educação –, não foi encontrado nenhum dos seguintes parâmetros constantes da grelha: “Analisa o índice de adesão às propostas de Formação apresentadas” e “Analisa e reflecte sobre a utilidade da formação apresentada”. Há registo de assuntos relacionados com os itens tais como: “ Solicita junto dos seus membros a inventariação das necessidades de formação”, em duas reuniões; em igual número, o Grupo Disciplinar de Francês “Analisa as propostas apresentadas” e em outras tantas reuniões, “Elabora a proposta a apresentar ao C.P.”

Constata-se, pela análise das actas e pelo assinalado na tabela número 8 (Anexo III, pp.110 - 112), que o Grupo Disciplinar, em relação aos últimos três domínios, mantém a mesma postura do ano lectivo anterior. Centra as suas preocupações na formação, não apresenta estratégias que motivem os pais/encarregados de educação a participarem na vida escolar e, mais concretamente no Projecto Educativo. Assim, ao se proceder de tal modo coarcta-se o documento de uma colaboração essencial, como é a participação dos pais/encarregados de educação. Rey e Santamaria na primeira parte deste estudo, (Capítulo. II, p.62) englobam todos os agentes da comunidade educativa na elaboração do Projecto Educativo. Assim a não contribuição dos Pais/Encarregado de Educação reduz o documento a uma participação circunscrita e não alargada.

Da auscultação das actas e pela observância tabela número 8 (Anexo III, pp.110-112), torna-se imperioso reflectir sobre a forma de proceder deste Grupo Disciplinar, em relação ao Projecto Educativo de Escola. Assim, na fase de construção do Primeiro Projecto Educativo, o Grupo Disciplinar de Francês pautou a sua acção por:

- manifesto interesse pela participação dos actores na construção do Projecto Educativo de Escola , nomeadamente, no segundo ano;
- preocupação pelas propostas referentes ao documento, essencialmente, no segundo ano;

- capacidade de iniciativa (solicita, discute, reflecte, acompanha, define, participa), nomeadamente, no segundo ano, já que, no primeiro, essa proficiência esteve ausente;
- acompanhamento do processo, no segundo ano de construção;
- alguma capacidade de divulgar a fase de construção do Projecto Educativo junto da comunidade educativa, especialmente, no segundo ano;
- incapacidade de envolver os pais/encarregados de educação em todo o processo.

Na fase de construção do Segundo Projecto Educativo, o Grupo Disciplinar de Francês regeu a sua actuação por:

- algum interesse pela participação dos actores na fase de construção do Projecto Educativo de Escola;
- alguma capacidade de divulgação junto da comunidade educativa do processo;
- incapacidade de envolver os pais/encarregados de educação na dinâmica escolar, e por consequência, no Projecto Educativo de Escola;
- incapacidade de sugerir propostas de financiamento para a fase de construção do Projecto Educativo de Escola.

A actuação do grupo disciplinar não foi linear relativamente à fase de construção do Projecto Educativo de Escola. No ano lectivo 2001/2002, o Grupo Disciplinar de Francês revelou um desempenho que se poderá considerar de insatisfatório. No ano seguinte, o seu contributo foi muito positivo, salientando-se a capacidade de envolver os actores, o acompanhamento das fases de construção do processo, a divulgação do mesmo junto da escola e do contexto e um poder de iniciativa considerável a respeito da formação. No ano lectivo de 2006/2007, o seu desempenho altera-se para uma participação satisfatória aos mais variados índices de análise.

Na fase de implementação, foram analisadas trinta e umas actas, correspondentes ao ano lectivo: nove, em 2003/2004; sete, em 2004/2005, sete, no ano de 2005/2006, e oito, em 2007/2008. Os três primeiros anos correspondem à fase de implementação do primeiro Projecto Educativo de Escola e o último ano lectivo à do segundo Projecto Educativo de Escola.

No item – Participação dos actores –, no ano lectivo 2003/2004 –, o Grupo Disciplinar de Francês, em seis actas, mencionou dois vectores; em quatro reuniões, “Acompanha a implementação do Projecto” e, em três “Constata da importância do P.E.E. nos diversos documentos da escola”. Não há referência a itens como: “Confere o

cumprimento dos objectivos”; “Segue a execução das estratégias”; “Verifica o cumprimento das metas” e “Reflecte sobre as decisões apresentadas”.

Inferre-se, da observação das actas e pela análise da tabela número 24 (Anexo III, pp.158-160), que o Grupo Disciplinar de Francês acompanha a implementação do Projecto preocupa-se em compreender a importância do documento em relação a outros. Todavia, não há registos de assuntos como: a observância dos objectivos; o seguimento da realização das estratégias; a verificação das metas e a necessária reflexão sobre as resoluções apresentadas.

No item – Comunicação –, no ano lectivo 2003/2004, o Grupo Disciplinar de Francês, mencionou três dos oito parâmetros constantes da tabela. Assim, numa acta, “Define canais de comunicação para dar a conhecer as decisões tomadas”; noutra, “Apresenta suportes de divulgação a serem utilizados”; e, em, duas “Preocupa-se em dar a conhecer o P.E.E. aos seus elementos”. Não há apontamentos sobre a abordagem de assuntos relacionados com alguns dos itens em análise, nomeadamente: “Os seus elementos conhecem a missão da escola”; “Os seus elementos conhecem os objectivos da escola”; “Os seus elementos conhecem as metas da escola”; “Oportunidades encontradas para a discussão entre os actores sobre o impacto do Projecto Educativo na escola “ e “Produz uma articulação entre os diferentes órgãos”. Constata-se, pelo averbado nas actas e pela leitura da tabela número 24 (Anexo III, pp.158-160), que o Grupo de Francês deu a conhecer o Projecto Educativo de Escola aos seus membros e definiu canais de comunicação. Porém, não discutiu entre os seus pares sobre o impacto do documento na organização não se preocupou em promover uma articulação entre os mais diversos órgãos.

No item – Resultados –, no ano lectivo 2003/2004, o Grupo Disciplinar de Francês, em dez parâmetros, referiu-se a quatro, nomeadamente: em duas actas, os elementos do grupo “ Apresentam práticas de aferição dos resultados do P.E.E “; em igual número, os membros do referido órgão “Analisam os resultados do P.E.E. através de relatórios e outros instrumentos”; numa acta, “Apresentam uma oferta educativa de acordo com os resultados”; em outra “Apresentam uma oferta educativa de acordo com o contexto”. Não há registo de qualquer assunto relacionado com os parâmetros: “Comparam os resultados anteriores com os alcançados pelo P.E.E. “; “Reflectem sobre os resultados alcançados pelo P.E.E. e os inicialmente propostos pelo P.E.E.”; “Apresentam estratégias a partir dos resultados obtidos pelo P.E.E. para atingirem os resultados propostos no P.E.E.” “Atribuem enfoque de análise aos resultados escolares (classificações internas)

”;"Atribuem enfoque de análise aos resultados escolares (classificações externas) ” e “Preocupa-se em verificar se os resultados do P.E.E. produzem no seu global uma melhoria eficaz da escola”. Pelo registado nas actas e pelo assinalado na tabela número 24 (Anexo III, pp.158-160), verificou-se que o Grupo Disciplinar de Francês traçou uma linha de actuação. Assim, centrou a mesma na definição de práticas de aferição de resultados e na análise dos mesmos em relação ao Projecto Educativo. Estendeu as suas preocupações à apresentação de uma oferta educativa adequada aos resultados e ao contexto em que o estabelecimento de ensino estava inserido. O comportamento do Grupo Disciplinar de Francês proporcionou o emergir do espírito crítico, um dos principais contributos na implementação do Projecto Educativo de Escola.

No ano lectivo 2004/2005, no item – Participação dos actores –, o Grupo Disciplinar de Francês, em seis actas, mencionou dois vectores. Assim, numa reunião, “Acompanha a implementação do Projecto” e em outra “Constata da importância do P.E.E. nos diversos documentos da escola”. Não há registo pelo vertido nas actas a assuntos conotados com alguns dos itens em análise, como: “Confere o cumprimento dos objectivos”; “Segue a execução das estratégias”; “Verifica o cumprimento das metas”; e “Reflecte sobre as decisões apresentadas”. Constata-se, pela observação das actas e pela análise da tabela número 24 (Anexo III, pp.158-160), que o Grupo Disciplinar de Francês teve uma atitude semelhante ao ano lectivo anterior. A sua actuação na análise dos assuntos, nos motivos de reflexão e nas oportunidades de debate, foi, em tudo, semelhante à do ano anterior. Todavia, os assuntos foram abordados com menor frequência, apesar de se sentir a participação deste grupo, nesta fase do Projecto.

No item – Comunicação –, no ano lectivo 2004/2005, não há registo, por parte deste Grupo Disciplinar em abordar qualquer assunto relacionado com os itens analisados. Assim, não há apontamentos referentes aos seguintes parâmetros: “Define canais de comunicação para dar a conhecer as decisões tomadas”; “Apresenta suportes de divulgação a serem utilizados”; “Preocupa-se em dar a conhecer o P.E.E. aos seus elementos”; “Os seus elementos conhecem a missão da escola”; Os seus elementos conhecem os objectivos da escola”; “Os seus elementos conhecem as metas da escola”; “Oportunidades encontradas para a discussão entre os actores sobre o impacto do Projecto Educativo na escola” e “Produz uma articulação entre os diferentes órgãos”. Verifica-se, pela análise das actas e pela leitura da tabela número 24 (Anexo III, pp.158-160), que o Grupo Disciplinar de Francês, não promoveu a divulgação do Projecto Educativo de Escola junto dos seus membros e da restante Comunidade Educativa. Deste modo, a

colaboração para a fase de implementação do Projecto foi, manifestamente insuficiente. Este comportamento em nada beneficia a implementação do Projecto.

No item – Resultados –, no ano lectivo 2004/2005, o Grupo Disciplinar de Francês, em dez parâmetros não referenciou cinco dos dez existentes na tabela: “Comparam os resultados anteriores com os alcançados pelo P.E.E. “; “Reflectem sobre os resultados alcançados pelo P.E.E. e, os inicialmente propostos, pelo P.E.E. “; “Apresentam estratégias a partir dos resultados obtidos pelo P.E.E. para atingirem os resultados propostos no P.E.E. “; “ Apresentam uma oferta educativa de acordo com o contexto “ e “Preocupa-se em verificar se os resultados do P.E.E. produzem no seu global uma melhoria eficaz da escola”. Do consignado nas actas, consta-se o seguinte: numa acta, “Apresentam práticas de aferição dos resultados do P.E.E. “; em igual número, “Analisam os resultados do P.E.E. através de relatórios e outros instrumentos”; numa reunião, “Atribuem enfoque de análise aos resultados escolares (classificações internas) ”; em duas actas, “Atribuem enfoque de análise aos resultados escolares (classificações externas) ” e numa acta, “Apresentam uma oferta educativa de acordo com os resultados “. Infere-se, pelo apresentado nas actas e pela leitura da tabela número 24 (Anexo III, pp.158-160), um desempenho positivo do Grupo Disciplinar de Francês. Constata-se a realização de um diagnóstico da situação a nível dos resultados e da sua implicação na oferta educativa do estabelecimento de ensino.

No ano lectivo 2005/2006, no item – Participação dos actores –, o Grupo Disciplinar de Francês, em seis actas, mencionou dois vectores. Assim, em três reuniões, “Acompanha a implementação do Projecto “ e em outra “ Constata da importância do P.E.E. nos diversos documentos da escola”. Quanto aos restantes itens nomeadamente: “Confere o cumprimento dos objectivos”; “Segue a execução das estratégias”; “Verifica o cumprimento das metas”; e “Reflecte sobre as decisões apresentadas”, não houve, da parte do órgão referido, qualquer referência. Verifica-se pelo irradiado nas actas e pela leitura da tabela número 24 (Anexo III, pp.158-160), que o Grupo Disciplinar de Francês teve uma atitude semelhante aos anos lectivos anteriores. Abordou os mesmos assuntos sobre os mesmos motivos. A sua contribuição para a fase de implementação do Projecto Educativo de Escola continuou a ser válida. Porém, não houve uma preocupação com estratégias, metas e objectivos, nem registo de uma monitorização adequada. Este carácter estratégico e prospectivo do Projecto Educativo de Escola, surge referenciado por Carvalho e Diogo, na primeira parte da presente investigação (Capítulo II, p.62).

No item – Comunicação –, no ano lectivo 2005/2006, o Grupo Disciplinar de Francês mencionou dois dos oito parâmetros constantes da tabela. Assim numa acta, “Define canais de comunicação para dar a conhecer as decisões tomadas”; e noutra “Apresenta suportes de divulgação a serem utilizados”. No vertido das actas, não há referência a assuntos relacionados com alguns dos itens, nomeadamente: “Preocupa-se em dar a conhecer o P.E.E. aos seus elementos “; “Os seus elementos conhecem a missão da escola “; “Os seus elementos conhecem os objectivos da escola”; “Os seus elementos conhecem as metas da escola”; “Oportunidades encontradas para a discussão entre os actores sobre o impacto do Projecto Educativo na escola “ e “Produz uma articulação entre os diferentes órgãos.

Depreende-se, pela observação das actas e pela análise da tabela número 24 (Anexo III, pp.158-160), que o Grupo de Francês deu a conhecer o Projecto Educativo de Escola aos seus membros e definiu canais de comunicação contudo não referenciou o conhecimento dos seus membros sobre temáticas inerentes ao Projecto Educativo de Escola, nem discutiu a possível articulação entre os órgãos, tendo como mediador o documento em análise.

No item – Resultados – em 2005/2006, o Grupo Disciplinar de Francês, em dez parâmetros não referenciou seis nomeadamente: “Comparam os resultados anteriores com os alcançados pelo P.E.E. “; “Reflectem sobre os resultados alcançados pelo P.E.E. e, os inicialmente propostos, pelo P.E.E. “; “Apresentam estratégias a partir dos resultados obtidos pelo P.E.E. para atingirem os resultados propostos no P.E.E.“; “Apresentam uma oferta educativa de acordo com os resultados “. “Apresentam uma oferta educativa de acordo com o contexto “ e “Preocupa-se em verificar se os resultados do P.E.E. produzem no seu global uma melhoria eficaz da escola”. Do registado nas actas, consta-se o seguinte: em duas actas, “Apresentam práticas de aferição dos resultados do P.E.E. “; em igual número, “Analisam os resultados do P.E.E. através de relatórios e outros instrumentos”; em três reuniões pela análise da tabela número 24 (Anexo III, pp.158 - 160). “Atribuem enfoque de análise aos resultados escolares (classificações internas) ”; de igual modo, “Atribuem enfoque de análise aos resultados escolares (classificações externas) ”. Constata-se, pelo explícito nas actas e pela leitura da tabela número 24 (Anexo III, pp.158 - 160), que o grupo procedeu a um diagnóstico bastante completo da situação a nível dos resultados do Projecto Educativo de Escola e dos académicos, Esta actuação provoca um despertar de consciência para a importância dos mesmos, na fase de implementação do documento em análise.

No item – Participação dos actores –, no ano lectivo 2007/2008, o Grupo Disciplinar de Francês, em oito actas, não mencionou nenhum dos parâmetros constantes da grelha nomeadamente: “Acompanha a implementação do Projecto”; “Constata da importância do P.E.E. nos diversos documentos da escola”; “Confere o cumprimento dos objectivos”; “Segue a execução das estratégias”; “Verifica o cumprimento das metas”; e “Reflecte sobre as decisões apresentadas”. Constata-se, pelo exposto nas actas e pela análise da tabela número 24 (Anexo III, pp.158-160), que o Grupo Disciplinar de Francês revelou uma atitude passiva. Este grupo não desencadeou, qualquer mecanismo de monitorização do Projecto Educativo de Escola pelo que tal atitude não beneficiou o processo de implementação do Projecto.

No item – Comunicação –, no ano lectivo 2007/2008, o Grupo Disciplinar de Francês não referenciou nas suas reuniões, nenhum dos parâmetros constantes da tabela nomeadamente: “Define canais de comunicação para dar a conhecer as decisões tomadas”; “Apresenta suportes de divulgação a serem utilizados”; “Preocupa-se em dar a conhecer o P.E.E. aos seus elementos”; “Os seus elementos conhecem a missão da escola”; “Os seus elementos conhecem os objectivos da escola”; “Os seus elementos conhecem as metas da escola”; “Oportunidades encontradas para a discussão entre os actores sobre o impacto do Projecto Educativo na escola” e “Produz uma articulação entre os diferentes órgãos”. Verifica-se, pelo apresentado nas actas e pela análise da tabela número 24 (Anexo III, pp.158-160), que o Grupo Disciplinar de Francês não promoveu a divulgação do Projecto Educativo de Escola junto da Comunidade Educativa, nem dos seus membros. Esta atitude não é favorável a uma fase de implementação do Projecto que se pretende a mais completa possível.

No item – Resultados –, no ano lectivo 2007/2008, os elementos do Grupo Disciplinar de Francês, em dez parâmetros, não referenciam seis, designadamente não: “Comparam os resultados anteriores com os alcançados pelo P.E.E. “; “Reflectem sobre os resultados alcançados pelo P.E.E. e os inicialmente propostos pelo P.E.E.”; “Apresentam estratégias a partir dos resultados obtidos pelo P.E.E. para atingirem os resultados propostos no P.E.E.”; “Apresentam uma oferta educativa de acordo com o contexto”; “Apresentam uma oferta educativa de acordo com os resultados “ nem “ [se] Preocupa em verificar se os resultados do P.E.E. produzem no seu global uma melhoria eficaz da escola”.

Há referência, na observância em duas actas, que “Apresentam práticas de aferição dos resultados do P.E.E. ”; em igual número, “Analisam os resultados do P.E.E. através

de relatórios e outros instrumentos”; em duas “Atribuem enfoque de análise aos resultados escolares (classificações internas) ”; de igual modo, “Atribuem enfoque de análise aos resultados escolares (classificações externas) ”. Verifica-se, pelo declarado nas actas e pelo plasmado na tabela número 24 (Anexo III, pp.158 - 160), um comportamento bastante coerente deste grupo disciplinar. Continua a centrar a sua actuação na análise dos resultados, quer os relacionados com o Projecto, quer ao nível das classificações dos alunos. Esta atitude de reflexão dos resultados traduz-se numa mais – valia para a implementação do Projecto. O comportamento revelado pelo Grupo Disciplinar de Francês é merecedor de análise e reflexão. Assim, na fase de implementação do Primeiro Projecto Educativo, o Grupo Disciplinar de Francês, pautou a sua acção por:

- capacidade de acompanhar a implementação do Projecto Educativo de Escola (por oito, vezes surge mencionado este parâmetro) ;
- reduzida capacidade de monitorização do processo (não confere, não segue, não verifica nem reflecte);
- reduzida capacidade de divulgar, junto dos seus membros e da restante comunidade educativa, o Projecto Educativo de Escola (só menciona cinco, em vinte e quatro vectores possíveis de análise);
- incapacidade de comparar e reflectir sobre os resultados do Projecto Educativo de Escola;
- capacidade de analisar os resultados académicos .

Na fase de construção do Segundo Projecto Educativo, o Grupo Disciplinar de Francês regulou a sua acção por:

- incapacidade de acompanhamento da fase de implementação do Projecto Educativo de Escola (nenhum vector é objecto de alusão);
- incapacidade de monitorização do processo (nenhum parâmetro é objecto de análise);
- incapacidade de comparar e reflectir sobre os resultados do Projecto Educativo de Escola;
- análise dos Resultados Escolares.

O Grupo Disciplinar de Francês revelou um comportamento nem sempre uniforme em relação ao Projecto Educativo de Escola. A atitude deste Grupo Disciplinar caracterizou-se por momentos de afastamento, no que se refere a assuntos ligados ao Projecto, como foi exemplo o ano lectivo de 2006/2007, ora manifestou uma participação bastante activa, dando distintos contributos para a implementação do Projecto. Esta

irregularidade de atitudes transmite a sensação que estes actores poderiam ter contribuído de forma mais eficaz na fase de implementação do Projecto Educativo. Situação com a qual ficariam a ganhar quer os actores, quer a organização a que fazem parte.

3.4.3. Grupo Disciplinar de Inglês

Neste Grupo Disciplinar, foram analisadas, na fase de construção do Projecto Educativo de Escola, um total de vinte e nove actas. Foram objecto de tratamento, no ano lectivo 2001/2002, nove actas, no ano lectivo 2002/2003, onze actas, e, em 2006/2007, dez actas.

No ano lectivo, 2001/2002 no que concerne ao item – Participação dos actores –, o Grupo Disciplinar de Inglês não deixou registo de qualquer assunto relacionado com, os itens presentes na tabela, nomeadamente: “Solicita a apresentação de propostas aos seus membros “; “Discute as propostas apresentadas “; “Reflecte sobre as decisões apresentadas”; “Os membros do grupo participaram nas equipas de trabalho“; “Acompanha as fases de construção do Projecto”; “Participa na definição da missão do estabelecimento de ensino”, “Participa na definição de prioridades”; “Participa na fixação de objectivos”; “Participa no estabelecer de estratégias e “Participa na definição de metas”.

Verifica-se, pelo registado nas actas e pela análise da tabela número 9 (Anexo III, pp.113 - 115), que o Grupo Disciplinar não instigou os actores a participar na fase de construção do Projecto. O grupo revelou-se incapaz de apresentar propostas, relativas à definição de objectivos, metas e estratégias, vinculando, deste modo, o seu contributo para a construção do Projecto Educativo de Escola. Ramos na primeira parte desta investigação (Capítulo II, pp.70-71), defende que o processo de elaboração do projecto educativo de escola é algo de valioso, tanto a nível individual como colectivo. Estas nuances não aconteceram neste grupo disciplinar.

No inscrito nas actas e pelo assinalado na tabela número 9 (Anexo III, pp.113 - 115), não há registo por parte deste Grupo Disciplinar de análise de assuntos relacionados com o item – Comunicação –. Assim, no ano lectivo 2001/2002, o órgão não debateu os seguintes itens: “Define canais de comunicação para dar a conhecer as decisões tomadas”; “Apresenta suportes de divulgação a serem utilizados”; “Preocupa-se em dar a conhecer o P.E.E. aos seus elementos “; “Os seus elementos conhecem a missão da escola”; “ Os seus elementos conhecem os objectivos da escola”; “Os seus elementos conhecem as metas da

escola “; “Oportunidades encontradas para a discussão entre os actores sobre o impacto do Projecto Educativo na escola “ e “Produz uma articulação entre os diferentes órgãos”. Constata-se, pela actuação do Grupo Disciplinar de Inglês, que este revela uma atitude passiva em relação à vida quotidiana da organização escolar. Não demonstra preocupação em dar a conhecer aos seus pares o Projecto Educativo e não o divulga junto da Comunidade Educativa.

Na Atribuição de Recursos/Financiamento, verifica-se, numa acta que o grupo “Solicita a lista de necessidades, para a implementação do P.E.E. de acordo com o processo de financiamento apresentado em C.P. “

No item – Envolvimento dos Pais/Encarregados de Educação –, não há registo nas actas de qualquer assunto relacionado com o parâmetro “ Apresenta estratégias para o envolvimento dos Pais/Enc. de Educação na vida da escola “

No que concerne ao item – Formação de Professores, Funcionários, Alunos e Pais/Encarregados de Educação – não há anotação, pelo explícito nas actas de qualquer matéria relacionada com os itens: “ Elabora a proposta a apresentar ao C. P “; “Analisa o índice de adesão às propostas de Formação apresentadas “ e “Analisa e reflecte sobre a utilidade da formação apresentada”. Aparecem referenciados os seguintes vectores, como se constata pela tabela número 9 (Anexo III, pp.113 - 115), “Solicita aos membros a inventariação junto de seus pares das necessidades de formação “ numa reunião; em igual número, o Grupo Disciplinar de Inglês “Analisa as propostas apresentadas “.

Da análise destes três últimos itens, transparece um Grupo Disciplinar pouco participativo na vida escolar. Este comportamento passivo não é favorável para a edificação de um documento que, pela sua natureza e conteúdo, necessita de actores activos e empreendedores. A natureza do Projecto Educativo de Escola como instrumento de acção dinâmico, aparece defendida por Rey e Santamaria, na primeira parte deste estudo (Capítulo IV, pp.139-140). Esta característica do documento não se compadece com a passividade demonstrada pelo grupo disciplinar em apreço.

No ano lectivo 2002/2003, no item – Participação dos actores –, o Grupo Disciplinar de Inglês, nas suas actas mencionou os seguintes parâmetros: em três reuniões, “Solicita a apresentação de propostas aos seus membros”: em duas, “Discute as propostas apresentadas”; em igual número, “Reflecte sobre as decisões apresentadas”; em quatro “Os seus membros do grupo participaram nas equipas de trabalho“; de igual modo, “Acompanha as fases de construção do Projecto”; em duas, “Participa na definição de prioridades”; numa, “Participa na fixação de objectivos”; em outra, “Participa no

estabelecer de estratégias” e, por último, numa, “Participa na definição de metas”. Só não foi assinalado o vector: “Participa na definição da missão do estabelecimento de ensino”. Do patente nas actas e pela análise tabela número 9 (Anexo III, pp.113 - 115), constata-se que o Grupo Disciplinar alterou o seu modo de actuação. Verifica-se uma acentuada melhoria na participação dos actores. O referido grupo, no ano lectivo 2002/2003, demonstrou enorme empenho na fase de construção do Projecto Educativo de Escola. Esse contributo consubstancia uma responsabilização desta estrutura na edificação do documento.

No que concerne ao item – Comunicação –, o seu contributo teve menos impacto. Dos seis parâmetros possíveis de análise, só há registo da sua participação em itens como: “ Define canais de comunicação para dar a conhecer as decisões tomadas”, numa reunião, e, noutra aparecem as “ Oportunidades encontradas para a discussão entre os seus elementos sobre a importância do Projecto Educativo “. Da observação das actas não há apontamento sobre matérias, como: “Apresenta suportes de divulgação a serem utilizados”; “Canais utilizados para dar a conhecer a todos os seus elementos a missão da escola”; “Canais utilizados para dar a conhecer a todos os seus elementos os objectivos da escola” e “Canais utilizados para dar a conhecer as metas da escola”. No entanto, é de enaltecer a evolução registada em relação ao ano lectivo 2001/2002. O Grupo Disciplinar de Inglês, encontrou, nos vectores focados, uma janela de oportunidade para dar a conhecer a fase de construção do Projecto Educativo de Escola.

Na Atribuição de Recursos/Financiamento, referente ao ano lectivo 2002/2003, não “Solicita a lista de necessidades para a implementação do P.E.E. de acordo com o processo de financiamento apresentado em C.P. “

No que se refere ao Envolvimento dos Pais/Encarregados de Educação, não há anotação, pela análise das actas de qualquer abordagem ao vector: “ Apresenta estratégias para o envolvimento dos Pais/Enc. de Educação na vida da escola “

No que concerne ao item – Formação de Professores, Funcionários, Alunos e Pais/Encarregados de Educação – não surge referenciado nenhum dos parâmetros constantes da tabela: “Solicita aos membros a inventariação junto de seus pares das necessidades de formação “; “ Analisa as propostas apresentadas”; “Elabora a proposta a apresentar ao C.P.”; “Analisa o índice de adesão às propostas de Formação apresentadas “; e “Analisa e reflecte sobre a utilidade da formação apresentada.”. Do verificado nas actas e assinalado na tabela número 9 (Anexo III, pp.113-115), o Grupo Disciplinar de Inglês revela uma actuação incipiente. Não é capaz de encontrar estratégias e motivos para

envolver os Pais/Encarregados de Educação na elaboração do Projecto e não participa no plano de Formação, nem sugere qualquer lista de material necessário. Assim, este Grupo Disciplinar de Inglês em pouco contribuiu para que nascesse um Projecto Educativo fruto da participação de todos os actores.

No que diz respeito ao ano lectivo 2006/2007, no item – Participação dos actores – o Grupo Disciplinar de Inglês, centra a sua atenção em parâmetros, como: em uma acta, “Solicita a apresentação de propostas aos seus membros “; em três, “os membros do grupo participaram nas equipas de trabalho “; de igual modo, o grupo “Acompanha as fases de construção do Projecto”; numa, “Participa na definição de prioridades”; em outra, “Participa na fixação de objectivos” e de igual modo, “Participa no estabelecer de estratégias”. Não foram objecto de tratamento nas reuniões do Grupo Disciplinar de Inglês assuntos relacionados com os seguintes itens: “Discute as propostas apresentadas”; “Reflecte sobre as decisões apresentadas”; “Participa na definição da missão do estabelecimento de ensino” e “Participa na definição de metas”. Ao longo deste processo, o Grupo Disciplinar de Inglês revelou um comportamento pouco participativo. Revelou-se incapaz de envolver, de forma empreendedora, os seus actores na construção do Projecto. Esta ausência de participação do Grupo de Inglês, produziu, inevitavelmente, efeito nas dinâmicas de edificação do documento.

No item – Comunicação –, no ano lectivo 2006/2007 –, surgem assinalados parâmetros como: numa reunião são focados “Os canais utilizados para dar a conhecer a todos os seus elementos a missão da escola”; em outra, “Os canais utilizados para dar a conhecer a todos os seus elementos os objectivos da escola “e, finalmente, em igual número, “Os canais utilizados para dar a conhecer as metas da escola”. Não foram objecto de qualquer tratamento por parte do Grupo Disciplinar de Inglês itens como: “Define canais de comunicação para dar a conhecer as decisões tomadas “; “ Apresenta suportes de divulgação a serem utilizados “ e “Oportunidades encontradas para a discussão entre os seus elementos sobre a importância do Projecto Educativo”. Do cotejado nas actas e assinalado na tabela número 9 (Anexo III, pp.113-115), revela – se um Grupo Disciplinar mais dinâmico e participativo, comparativamente com os anos lectivos anteriores. A sua actuação manifesta um esforço em dar o seu contributo e ser mais interventivo na vida da escola. Verifica-se uma cooperação mais activa deste grupo na construção do Projecto.

Na Atribuição de Recursos/Financiamento, o Grupo Disciplinar de Inglês não “Solicita a lista de necessidades para a implementação do P.E.E de acordo com o processo de financiamento apresentado em C. P. “

No que se refere ao - Envolvimento dos Pais/Encarregados de Educação, Educação - não há apontamento, pela análise das actas de qualquer abordagem ao parâmetro: “ Apresenta estratégias para o envolvimento dos pais /Enc. de Educação na vida da escola “

No que concerne ao item – Formação de Professores, Funcionários, Alunos e Pais/Encarregados de Educação –, os parâmetros sinalizados constantes da tabela foram: “Solicita aos membros a inventariação junto de seus pares das necessidades de formação “numa reunião deste grupo disciplinar, “ Analisa as propostas apresentadas”, noutra reunião e, por fim, numa outra “ Elabora a proposta a apresentar ao C.P. “. Não há anotação nas actas analisadas a matérias relativas aos itens: “ Analisa o índice de adesão às propostas de Formação apresentadas “ e “ Analisa e reflecte e sobre a utilidade da formação apresentada “. Constata-se, pelo espelhado nas actas e assinalado na tabela número 9 (Anexo III, pp.113-115), uma acentuada melhoria em relação ao ano lectivo de 2002/2003. Este grupo centrou a sua actuação no domínio da formação, contribuindo, deste modo, para o processo de construção do Projecto. Da análise das actas e da observação das tabelas é possível delinear uma linha de actuação deste grupo disciplinar, sobre se a qual torna necessário reflectir acerca do modo de operar do grupo disciplinar. Assim, na fase de construção do primeiro Projecto Educativo, o Grupo Disciplinar de Inglês pautou a sua acção por:

- interesse pela participação dos actores na construção do Projecto Educativo de Escola, nomeadamente no segundo ano ,visto que, no primeiro, a cooperação foi nula ;
- preocupação pelas propostas referentes ao documento, essencialmente no segundo ano ;
- alguma capacidade de diálogo (solicita, discute, reflecte, acompanha, define, participa), nomeadamente, no segundo ano, já que, no primeiro, essa competência esteve ausente;
- acompanhamento do processo de construção do Projecto Educativo de Escola ,somente no segundo ano da sua edificação;
- alguma capacidade de divulgar a fase de construção do Projecto Educativo junto da comunidade educativa , especialmente, no segundo ano;
- incapacidade de promoção da participação dos pais/encarregados de educação em todo o processo.

Na fase de construção do Segundo Projecto Educativo, o Grupo Disciplinar de Inglês regeu a sua actuação por:

- algum interesse pela participação dos actores na fase de construção do Projecto Educativo de Escola, essencialmente, nas equipas de trabalho;
- alguma capacidade de difusão, junto da comunidade educativa, do processo em curso;
- incapacidade de promoção da participação dos pais/encarregados de educação na dinâmica escolar e, por consequência no Projecto Educativo de Escola;
- incapacidade de sugerir propostas de financiamento para a fase de construção do Projecto Educativo de Escola.

O Grupo Disciplinar de Inglês revelou, ao longo do processo de construção do Projecto, um comportamento pouco linear. No ano lectivo de 2001/2002, quase não se sentiu a participação deste grupo. No ano seguinte, ao invés, foi capaz de mobilizar os seus actores de forma activa e empreendedora. Neste ano ofereceu grandes contributos para a edificação do documento. No ano lectivo 2006/2007, o índice de participação voltou a diminuir, todavia, contribuiu com algumas propostas para a construção do Projecto Educativo de Escola.

Na fase de implementação, foram analisadas trinta e três actas, correspondentes: sete a 2003/2004; nove a 2004/2005, em igual número ao ano 2005/2006 e oito a 2007/2008. Os três primeiros anos correspondem à fase de implementação do primeiro Projecto Educativo de Escola e o último ano lectivo à do segundo Projecto Educativo de Escola.

No item – Participação dos actores –, no ano lectivo 2003/2004, o Grupo Disciplinar de Inglês, em seis actas, mencionou dois vectores, nomeadamente; em duas reuniões, “Acompanha a implementação do Projecto” e, numa, “Constata da importância do P.E.E. nos diversos documentos da escola. Não há registo de assuntos abordados relativos aos itens: “Confere o cumprimento dos objectivos”; “Segue a execução das estratégias”; “Verifica o cumprimento das metas”; e “Reflecte sobre as decisões apresentadas”. Depreende-se, pela observação das actas e pela análise da tabela número 25, (Anexo III, pp. 161-163), que o Grupo Disciplinar de Inglês acompanhou a implementação do Projecto e compreende a importância do mesmo em relação a outros documentos. Porém não conseguiu mobilizar os actores para o cumprimento dos objectivos e das metas, e para a execução das estratégias. Não foi capaz de encontrar espaços de reflexão sobre as decisões apresentadas.

No item – Comunicação – em 2003/2004 o Grupo Disciplinar de Inglês, mencionou dois, dos oito parâmetros constantes da tabela: numa acta, “Define canais de comunicação

para dar a conhecer as decisões tomadas”, e em outra, “Apresenta suportes de divulgação a serem utilizados”. Não há registo de matérias abordadas relativas aos itens: “Preocupa-se em dar a conhecer o P.E.E. aos seus elementos”; “Os seus elementos conhecem a missão da escola”; “Os seus elementos conhecem os objectivos da escola”; “Os seus elementos conhecem as metas da escola”; “Oportunidades encontradas para a discussão entre os actores sobre o impacto do Projecto Educativo na escola” e “Produz uma articulação entre os diferentes órgãos”. Verifica-se, pelo aferido nas actas e pela análise da tabela número 25, (Anexo III, pp. 161 - 163), que o Grupo de Inglês deu conhecimento do Projecto Educativo de Escola aos seus docentes e definiu canais de comunicação para a sua divulgação, todavia, não foi capaz de mobilizar os actores para a discussão dos objectivos, das metas e da missão da escola. Portanto não produziu uma eficaz articulação entre os órgãos da escola, tendo como mediador o documento em análise.

No item – Resultados –, no ano lectivo 2003/2004, o Grupo Disciplinar de Inglês, não debateu qualquer um dos dez parâmetros em análise: “Comparam os resultados anteriores com os alcançados pelo P.E.E.”; “Reflectem sobre os resultados alcançados pelo P.E.E e, os inicialmente, propostos pelo P.E.E.”; “Apresentam estratégias a partir dos resultados obtidos pelo P.E.E para atingirem os resultados propostos no P.E.E.”; “Preocupa-se em verificar se os resultados do P.E.E. produzem no seu global uma melhoria eficaz da escola”; “Apresentam práticas de aferição dos resultados do P.E.E.”; “Analisam os resultados do P.E.E. através de relatórios e outros instrumentos”; “Atribuem enfoque de análise aos resultados escolares (classificações internas)”; “Atribuem enfoque de análise aos resultados escolares (classificações externas)”; “Apresentam uma oferta educativa de acordo com os resultados”; “Apresentam uma oferta educativa de acordo com o contexto”. Do extraído das actas e pelo assinalado na tabela número 25, (Anexo III, pp. 161 - 163), o Grupo Disciplinar de Inglês revelou uma fraca participação nesta fase do Projecto. Não revelou nem reflectiu sobre os resultados, quer do Projecto Educativo, quer do académico. Situação demonstrativa de uma ausência de práticas de avaliação por parte deste grupo disciplinar.

No item – Participação dos actores –, no ano lectivo 2004/2005, o Grupo Disciplinar de Inglês, em seis actas, mencionou dois vectores, nomeadamente: em três reuniões, “Acompanha a implementação do Projecto” e numa acta, “Constata a importância do Projecto Educativo de Escola nos diversos documentos da escola”. Não há registo de assuntos tratados relativos aos itens: “Verifica o cumprimento das metas”; “Reflecte sobre as decisões apresentadas”; “Confere o cumprimento dos objectivos” e “Segue a execução

das estratégias “. Do reflectido nas actas e pelo plasmado da tabela número 25, (Anexo III, pp. 161-163), constata-se uma fraca mobilização dos actores em torno do Projecto Educativo. Não encontram formas de monitorização dos objectivos, estratégias e metas e não procuram espaços de diálogo e de debate sobre a implementação do Projecto. No entanto, interessam-se em obter informação relativamente à implementação do Projecto e demonstram sensibilidade em aferir se os documentos existentes na escola se encontram de acordo com os princípios do Projecto.

No item – Comunicação –, em 2004/2005, o Grupo Disciplinar de Inglês mencionou um dos oito parâmetros constantes da tabela, nomeadamente: numa acta, surge a referência ao vector: “ Produz uma articulação entre os diferentes órgãos”. Não há registo de matérias abordadas relativas aos itens: “Define canais de comunicação para dar a conhecer as decisões tomadas”; “Apresenta suportes de divulgação a serem utilizados”; “Preocupa-se em dar a conhecer o P.E.E. aos seus elementos “; “Os seus elementos conhecem a missão da escola”; Os seus elementos conhecem os objectivos da escola”; “Os seus elementos conhecem as metas da escola “; “Oportunidades encontradas para a discussão entre os actores sobre o impacto do Projecto Educativo na escola. Infere-se, pelo examinado nas actas e pela análise da tabela número 25, (Anexo III, pp. 161-163), que o Grupo de Inglês não deu a conhecer o Projecto Educativo de Escola aos seus docentes, não definiu canais de comunicação, nem compreendeu a importância do documento para os seus actores. Há registo apenas de uma possível articulação entre os órgãos, tendo como mediador o documento em análise. O Grupo Disciplinar de Inglês revelou uma fraca capacidade de envolver os actores, dando-lhes a conhecer o Projecto Educativo de Escola. Assim, nem os actores, nem a Comunidade Educativa passam a conhecer o Projecto através deste grupo. Costa defende na primeira parte do presente estudo (Capítulo IV, p.139) que o Projecto Educativo de Escola, deve ser claro no que concerne à sua divulgação pública. Isto para ser compreendido por todos os indivíduos que pertençam à comunidade envolvente. Este esforço no conhecimento /divulgação do documento deve pertencer a todos os órgãos da escola. Esta situação não se verificou no Grupo Disciplinar de Inglês.

No item – Resultados –, no ano lectivo de 2004/2005, o Grupo Disciplinar de Inglês, em dez parâmetros; não referenciou seis: “ Comparam os resultados anteriores com os alcançados pelo P.E.E. “; “Reflectem sobre os resultados alcançados pelo P.E.E. e, os inicialmente, propostos pelo P.E.E.”; “Apresentam estratégias a partir dos resultados obtidos pelo P.E.E. para atingirem os resultados propostos no P.E.E.; “Preocupa-se em

verificar se os resultados do P.E.E. produzem no seu global uma melhoria eficaz da escola”; “Apresentam uma oferta educativa de acordo com os resultados “ e ” Apresentam uma oferta educativa de acordo com o contexto”. Do vertido nas actas há registo de anotações relacionadas com alguns dos itens em análise: em duas actas, “Apresentam práticas de aferição dos resultados do P.E.E.”; em igual número, “Analisam os resultados do P.E.E. através de relatórios e outros instrumentos”; em duas, “Atribuem enfoque de análise aos resultados escolares (classificações internas)”; de igual modo, “Atribuem enfoque de análise aos resultados escolares (classificações externas)”. Constata-se, pelo espelhado nas actas e pelo assinalado na tabela número 25, (Anexo III, pp. 161-163), que o Grupo Disciplinar de Inglês revela uma percepção complexa, quer, ao nível dos resultados do Projecto, quer dos académicos. Verifica-se uma preocupação em aferir os resultados, ponderar sobre o que está bem e procurar melhorar o menos positivo. Esta actuação é reveladora de um despertar de mentalidades para a necessidade de criar instrumentos de aferição. Situação que produz, inevitavelmente, elos de estreita articulação entre os resultados e as estratégias a adoptar.

No ano lectivo de 2005/2006, no item – Participação dos actores –, pelo analisado nas actas o Grupo Disciplinar de Inglês, faz referência a dois dos vectores, respectivamente: em duas reuniões, “Acompanha a implementação do Projecto “e numa acta, “Constata da importância do P.E.E. nos diversos documentos da escola”. Não há apontamentos referentes a matérias relacionadas com itens como: “Confere o cumprimento dos objectivos”; “Segue a execução das estratégias”; “Verifica o cumprimento das metas”; “Reflecte sobre as decisões apresentadas”. Verifica-se, pelo estudo das actas e pela análise da tabela número 25, (Anexo III, pp. 161-163), que o Grupo Disciplinar de Inglês, não encontrou soluções para mobilizar os actores, quer para o cumprimento dos objectivos e das metas, quer para a execução das estratégias. O referido Grupo Disciplinar apresenta, com frequência, propostas, as quais não são alvo de discussão ou de reflexão por parte dos seus membros ficando-se na dúvida se as mesmas seriam as mais adequadas ou não, pois, não é indicado qualquer argumento para a sua selecção.

No item – Comunicação –, no ano lectivo de 2005/2006, o Grupo Disciplinar de Inglês, mencionou um dos oito parâmetros constantes da tabela respectivamente: “Produz uma articulação entre os diferentes órgãos”. Não há anotações nas actas de matérias relacionadas com os itens: “Define canais de comunicação para dar a conhecer as decisões tomadas”; “Apresenta suportes de divulgação a serem utilizados”; “Preocupa-se

em dar a conhecer o P.E.E. aos seus elementos”; “Os seus elementos conhecem a missão da escola”; “Os seus elementos conhecem os objectivos da escola”; “Os seus elementos conhecem as metas da escola “; “Oportunidades encontradas para a discussão entre os actores sobre o impacto do Projecto Educativo na escola “ e Produz uma articulação entre os diferentes órgãos”. Constata-se, pela observação das actas e pela análise da tabela número 25, (Anexo III, pp. 161-163), que o Grupo de Inglês revela um comportamento pouco activo na fase de implementação. A forma como dá a conhecer o Projecto e como o divulga poder-se-á considerar de incipiente. Não encontra instrumentos de monitorização do documento, actuação que não confere um contributo positivo para a vitalidade do documento.

No item – Resultados, no ano lectivo –, 2005/2006 o Grupo Disciplinar de Inglês, em dez parâmetros, não referenciou seis, respectivamente: “ Comparam os resultados anteriores com os alcançados pelo P.E.E. “; “Reflectem sobre os resultados alcançados pelo P.E.E. e, os inicialmente, propostos pelo P.E.E.”; “ Apresentam estratégias a partir dos resultados obtidos pelo P.E.E. para atingirem os resultados propostos no P.E.E.”; “Preocupa-se em verificar se os resultados do P.E.E. produzem no seu global uma melhoria eficaz da escola”; “ Apresentam uma oferta educativa de acordo com os resultados “ e ” Apresentam uma oferta educativa de acordo com o contexto”. Do consubstanciado nas actas, verifica-se: em quatro actas, “Apresentam práticas de aferição dos resultados do P.E.E.”; em igual número, “Analisam os resultados do P.E.E. através de relatórios e outros instrumentos”; em três actas, “Atribuem enfoque de análise aos resultados escolares (classificações internas) ”; de igual modo, “Atribuem enfoque de análise aos resultados escolares (classificações externas) ”. Verificou-se, pela análise das actas e pela leitura da tabela número 25, (Anexo III, pp. 161-163), que, pontualmente o grupo analisou os resultados, quer do Projecto quer os académicos. Todavia, não reflectiu sobre estes resultados, procurando encontrar estratégias de melhoria. Não conseguiu construir uma articulação entre os resultados e a oferta educativa nem procurou os pontos de confluência entre os resultados e a oferta educativa.

No item – Participação dos actores –, no ano lectivo 2007/2008, o Grupo Disciplinar de Inglês, mencionou quatro, dos seis vectores nomeadamente: numa reunião, “Acompanha a implementação do Projecto”; em outra, ”Confere o cumprimento dos objectivos “; e em outra, “Segue a execução das estratégias”; de igual modo, “Reflecte sobre as decisões apresentadas”. Não há registo de matérias relacionadas com os itens: “Constata a importância do P.E.E. nos diversos documentos da escola” e “Verifica o

cumprimento das metas”. Infere-se, pela pesquisa nas actas e pela análise da tabela número 25, (Anexo III, pp. 161-163), que o Grupo Disciplinar de Inglês, encontrou mecanismos para a mobilização dos actores e descobriu formas de analisar o cumprimento dos objectivos e a execução das estratégias. Procurou portanto, momentos de reflexão sobre as decisões apresentadas. Este cenário consubstancia uma capacidade interna de aproveitamento das sinergias existentes, postura que enobrece o órgão e dignifica o Projecto Educativo de Escola.

No item – Comunicação –, no ano lectivo 2007/2008, o Grupo Disciplinar de Inglês, mencionou nas suas reuniões dois, dos oito parâmetros, constantes da tabela, nomeadamente: “Preocupa-se em dar a conhecer o Projecto Educativo de Escola aos seus elementos”, numa reunião e noutra surge alusão às “Oportunidades encontradas para a discussão entre os actores sobre o impacto do Projecto Educativo de Escola”. Não há anotação sobre assuntos relacionados com alguns dos itens em análise respectivamente: “Define canais de comunicação para dar a conhecer as decisões tomadas”; “Apresenta suportes de divulgação a serem utilizados”; “Os seus elementos conhecem a missão da escola”; “Os seus elementos conhecem os objectivos da escola”; “Os seus elementos conhecem as metas da escola”; e “Produz uma articulação entre os diferentes órgãos”. Pelo verificado nas actas e pela análise da tabela número 25, (Anexo III, pp. 161-163), constata-se que o Grupo de Inglês promoveu, junto dos seus actores, a divulgação do Projecto Educativo de Escola. Todavia, não se verificou uma divulgação do documento que ultrapassasse as fronteiras do grupo disciplinar.

No item – Resultados – no ano lectivo de 2007/2008, o Grupo Disciplinar de Inglês, em dez parâmetros, não referenciou seis, respectivamente os elementos não: “Comparam os resultados anteriores com os alcançados pelo P.E.E.”; “Reflectem sobre os resultados alcançados pelo P.E.E. e os inicialmente propostos pelo P.E.E.”; “Apresentam estratégias a partir dos resultados obtidos pelo P.E.E. para atingirem os resultados propostos no P.E.E.”; “Apresentam uma oferta educativa de acordo como o contexto”; “Apresentam uma oferta educativa de acordo com os resultados” e não há registo de “[se]Preocupa em verificar se os resultados do P.E.E. produzem no seu global uma melhoria eficaz da escola”. Não há registo de assuntos relacionados com alguns dos itens como: “Apresentam práticas de aferição dos resultados do Projecto Educativo de Escola”; em igual número, “Analisam os resultados do P.E.E. através de relatórios e outros instrumentos”; numa reunião, “Atribuem enfoque de análise aos resultados escolares (classificações internas)”; de igual modo, “Atribuem enfoque de análise aos resultados

escolares (classificações externas) ”. Verifica-se, pela observância das actas e pelo assinalado na tabela número 25, (Anexo III, pp. 161-163), uma actuação semelhante deste grupo disciplinar em relação aos anos lectivos de 2004/2005 e 2005/2006. O grupo continua a não realizar uma análise comparativa dos dados. Não demonstra interesse em reflectir sobre os resultados quer estes sejam relacionados com o Projecto, quer com as classificações académicas. Não apresenta uma oferta educativa que tenha em linha de conta os resultados obtidos e o contexto em que a escola se insere. O comportamento deste Grupo Disciplinar de Inglês ao longo do processo de implementação merece que se retirem algumas inalações e se procurem razões para a sua actuação. Assim, na fase de implementação do primeiro Projecto Educativo, o Grupo Disciplinar de Inglês pautou a sua acção por:

- capacidade de acompanhar a implementação do Projecto Educativo de Escola (por sete vezes, surge mencionado este parâmetro);
- reduzida capacidade de monitorização do processo (não confere, não segue, não verifica nem reflecte);
- reduzida capacidade de divulgar, junto dos seus membros e da restante comunidade educativa, o Projecto Educativo de Escola (só menciona quatro, em vinte e quatro vectores possíveis de análise);
- incapacidade de comparar e reflectir sobre os resultados do Projecto Educativo de Escola;
- capacidade de analisar os resultados académicos;
- capacidade de aferição dos resultados do Projecto Educativo de Escola.

Na fase de construção do segundo Projecto Educativo, o Grupo Disciplinar de Inglês pautou a sua acção por:

- capacidade de acompanhamento da fase de implementação do Projecto Educativo de Escola;
- capacidade de monitorização do processo;
- capacidade de análise dos Resultados Escolares;
- capacidade de aferição dos resultados do Projecto Educativo de Escola;
- incapacidade de comparar e reflectir sobre os resultados do Projecto Educativo de Escola.

O plasmado nas actas e assinalado na tabela número 25, (Anexo III, pp. 161 - 163), demonstra que o Grupo Disciplinar de Inglês teve um comportamento uniforme, ao longo de todo o processo de implementação. É notório o contributo do grupo para a

implementação do Projecto. Todavia, deveria ter-se verificado um maior envolvimento dos actores, deveriam ter apostado na comunicação e divulgação do documento, quer junto dos actores, quer da Comunidade Educativa. A comunicação e a divulgação do Projecto Educativo de Escola, surge referenciada por Costa, na primeira parte deste estudo (Capítulo IV, p.139).

3.4.4. Grupo Disciplinar de Matemática

Neste Grupo Disciplinar, foram analisadas, na fase de construção do Projecto Educativo de Escola, um total de vinte e cinco actas. Foram objecto de tratamento no ano lectivo 2001/2002, dez actas, sete actas, no ano lectivo 2002/2003, e, no 2006/2007, oito actas.

No item – Participação dos actores –, no ano lectivo 2001/2002, o Grupo Disciplinar de Matemática, dos dez parâmetros constantes da tabela, analisou apenas um: “Acompanha as fases de construção do Projecto”. Não há apontamentos referentes a matérias relacionadas com alguns dos itens em análise nomeadamente: “Solicita a apresentação de propostas aos seus membros”; “Discute as propostas apresentadas”; “Reflecte sobre as decisões apresentadas”, “Os membros do grupo participaram nas equipas de trabalho”; “Participa na definição da missão do estabelecimento de ensino”, “Participa na definição de prioridades”; Participa na fixação de objectivos”; “Participa no estabelecer de estratégias” e “Participa na definição de metas”. Do fluído das actas e da análise da tabela número 10 (Anexo III, pp. 116-118), constata-se uma fraca capacidade de mobilização dos actores. Assim, não se verifica o reforço que deveria existir entre o documento e a participação dos actores no acto de construção. O Grupo Disciplinar de Matemática, no ano lectivo de 2001/2002, acompanha o Projecto, todavia não solicita propostas, não participa na construção do documento, não discute as moções, nem reflecte sobre este importante período, do Projecto.

No item – Comunicação –, em 2001/2002, não há registo, em nenhuma acta do Grupo Disciplinar de Matemática, de assuntos relacionados com os presentes na tabela número 10 (Anexo III, pp. 116-118), nomeadamente: “Define canais de comunicação para dar a conhecer as decisões tomadas”; “Apresentação de suportes de divulgação a serem utilizados”; “Canais utilizados para dar a conhecer a todos os seus elementos a missão da escola”; “Canais utilizados para dar a conhecer a todos os seus elementos os objectivos da escola”; “Canais utilizados para dar a conhecer as metas da escola “e

“Oportunidades encontradas para a discussão entre os seus elementos sobre a importância do Projecto Educativo”. Do vertido nas actas e pela análise da tabela número 10 (Anexo III, pp. 116-118), infere-se que o Grupo Disciplinar de Matemática, não participou na divulgação do Projecto.

Na Atribuição de Recursos/Financiamento, o grupo de Matemática “Solicita a lista de necessidades, para a implementação do P.E.E de acordo com o processo de financiamento apresentado ao C.P.” a qual é registada numa reunião realizada, no ano lectivo 2001/2002

No item – Envolvimento dos Pais/Encarregados de Educação –, não há registo de qualquer matéria relacionada com o assunto: “Apresenta estratégias para o envolvimento dos Pais/Enc. de Educação na vida da escola“. A participação dos Pais/Encarregados de Educação, no Projecto Educativo de Escola, além de necessária é indeclinável, na medida em que o documento, se torna num momento de reflexão, transparência e negociação que atravessa toda a comunidade. Esta ideia referenciada por Roullier, na primeira parte da investigação (Capítulo IV, p. 138) permite consubstanciar a riqueza que poderia resultar da participação dos actores acima mencionados. A situação exposta não foi motivo de preocupação por parte do Grupo Disciplinar de Matemática.

No que concerne ao item – Formação de Professores, Funcionários, Alunos e Pais/Encarregados de Educação –, os parâmetros sinalizados constantes da tabela número 10 (Anexo III, pp. 116-118), foram os seguintes: “Solicita aos membros a inventariação junto de seus pares das necessidades de formação “numa reunião e; “Analisa as propostas apresentadas “ noutra reunião. Não foram objecto de tratamento por parte deste grupo disciplinar os seguintes campos: “Elabora a proposta a apresentar ao C. P”; “Analisa o índice de adesão às propostas de Formação apresentadas” e “Analisa e reflecte sobre a utilidade da formação apresentada”. Do estudo das actas e pelo assinalado na tabela número 10 (Anexo III, pp. 116 - 118), constata-se um desempenho pouco satisfatório deste Grupo Disciplinar de Matemática. Assim, estes actores preocupam-se em elencar as necessidades de formação e em analisar a sua pertinência, todavia não se verifica um esforço no envolvimento dos encarregados de educação na construção do Projecto Educativo.

No ano lectivo, 2002/2003, no item – Participação dos actores –, o Grupo Disciplinar de Matemática revelou uma acentuada melhoria. Dos dez parâmetros, foram sinalizados sete, respectivamente: numa reunião, “Solicita a apresentação de propostas aos seus membros”; em duas, “Discute as propostas apresentadas”; de igual modo,

“Reflecte sobre as decisões apresentadas”; em outra “Acompanha as fases de construção do processo”; em duas, “Participa na definição de prioridades”; numa, “Participa na fixação de objectivos”; noutra, “Participa no estabelecer de estratégias”. Não há anotação sobre assuntos relacionados com alguns dos itens em análise, assim: “Os membros do grupo não participaram nas equipas de trabalho”; “Participa na definição da missão do estabelecimento de ensino” e “Participa na definição de metas.” Verifica-se, pela observação das actas e pela análise da tabela número 10 (Anexo III, pp. 116-118), que o Grupo Disciplinar alterou o seu modo de procedimento em relação ao Projecto Educativo. Constatou-se que os assuntos são abordados com maior frequência pelo grupo, assim como o número de assuntos aumentou consideravelmente. A actuação do Grupo Disciplinar de Matemática contribuiu para uma maior consistência e visibilidade do documento. A consistência do documento é referenciada por Estêvão, Afonso e Castro, na primeira parte da presente investigação (Capítulo IV, p. 140).

No que concerne ao item Comunicação, respeitante ao ano lectivo de 2002/2003, o Grupo Disciplinar de Matemática, referiu apenas um dos elementos constantes na tabela número 10 (Anexo III, pp. 116-118), respectivamente: “Oportunidades encontradas para a discussão entre os seus elementos sobre a importância do Projecto Educativo”. Não há registo de assuntos relacionados com alguns dos itens analisados, tais como: “Define canais de comunicação para dar a conhecer as decisões tomadas”; “Apresenta suportes de divulgação a serem utilizados”; “Canais utilizados para dar a conhecer a todos os seus elementos a missão da escola”; “Canais utilizados para dar a conhecer a todos os seus elementos os objectivos da escola”; “Canais utilizados para dar a conhecer as metas da escola”. Constatou-se, pela observação das actas e pela análise tabela número 10 (Anexo III, pp. 116-118), uma evolução no comportamento deste Grupo Disciplinar relativamente ao ano lectivo anterior. Porém, continua a manifestar dificuldade em encontrar meios de divulgação do Projecto em relação aos actores, em particular, e à Comunidade Educativa, em especial.

Na Atribuição de Recursos/Financiamento, não há registo do grupo apresentar o seguinte vector: “ Solicita a lista de necessidades para a implementação do P.E.E. de acordo com o processo de financiamento apresentado em C.P. “

No item – Envolvimento dos Pais/Encarregados de Educação –, não há anotação em nenhuma acta, de matérias relacionadas com o parâmetro: “ Apresenta estratégias para o envolvimento dos Pais/Enc. de Educação na vida da escola”.

No que concerne ao item – Formação de Professores, Funcionários, Alunos e Pais/Encarregados de Educação –, dos parâmetros constantes da tabela nenhum foi objecto de tratamento, por parte do Grupo Disciplinar de Matemática: “Solicita aos membros a inventariação junto de seus pares das necessidades de formação “; “ Analisa as propostas apresentadas”; “Elabora a proposta a apresentar ao C.P.”; “Analisa o índice de adesão às propostas de Formação apresentadas “; e “Analisa e reflecte sobre a utilidade da formação apresentada.”. Infere-se, pelo vertido nas actas e pelo assinalado na tabela número 10 (Anexo III, pp. 116-118), que o Grupo Disciplinar manifesta uma actuação muito incipiente: não revela qualquer interesse no tratamento de assuntos relacionados com a atribuição de recursos, plano de formação e envolvimento dos encarregados de educação.

No ano lectivo 2006/2007, no item – Participação dos actores –, constata-se, pela análise da tabela número 10 (Anexo III, pp. 116-118), uma semelhança com o ano lectivo de 2002/2003. Dos dez parâmetros, três não foram objecto de tratamento por parte do Grupo Disciplinar de Matemática designadamente: “Reflecte sobre as decisões tomadas”; “Participa na definição da missão do estabelecimento de ensino” e “Participa na definição de metas”. O grupo aborda elementos como: em duas actas, “ Solicita a apresentação de propostas aos seus membros”; numa reunião, “Discute as propostas apresentadas”; em duas, o Grupo Disciplinar de Matemática “Acompanha as fases de construção do processo”; numa, “Participa na definição de prioridades”; em outra, “Participa na fixação de objectivos e por fim” Participa no estabelecer de estratégias”. Constata-se, pelo exposto nas actas e pela análise tabela número 10 (Anexo III, pp. 116-118), que o Grupo Disciplinar de Matemática revelou uma actuação positiva, neste período de tempo. Infere-se um contributo eficaz para a fase de construção do Projecto Educativo de Escola.

No que concerne ao item – Comunicação –, respeitante ao ano lectivo de 2006/2007, o Grupo Disciplinar de Matemática referiu apenas um dos elementos constantes da tabela nomeadamente: “Define canais de comunicação para dar a conhecer as decisões tomadas “. Não há qualquer registo de matérias relacionadas com os parâmetros: “Apresenta suportes de divulgação a serem utilizados“; “Canais utilizados para dar a conhecer a todos os seus elementos a missão da escola”; “Canais utilizados para dar a conhecer a todos os seus elementos os objectivos da escola”; “Canais utilizados para dar a conhecer as metas da escola” e “Oportunidades encontradas para a discussão entre os seus elementos sobre a importância do Projecto Educativo”. O comportamento do Grupo Disciplinar não se altera, comparativamente ao ano lectivo de 2002/2003. O grupo

não revela qualquer preocupação em dar a conhecer aos seus pares o Projecto Educativo, nem se esforça em divulgá-lo junto da Comunidade Educativa.

Na Atribuição de Recursos/Financiamento, o Grupo Disciplinar não “ Solicita a lista de necessidades para a implementação do P.E.E de acordo com o processo de financiamento apresentado em C. P. “

No item – Envolvimento dos Pais/Encarregados de Educação –, o campo: “Apresenta estratégias para o envolvimento dos Pais/Enc. de Educação. na vida da escola”, não foi focado nas reuniões do Grupo Disciplinar de Matemática .

No que concerne ao item – Formação de Professores, Funcionários, Alunos e Pais/Encarregados de Educação –, dos parâmetros constantes da tabela foram objecto de tratamento por parte do Grupo Disciplinar de Matemática os itens: numa reunião, “Solicita aos membros a inventariação junto de seus pares das necessidades de Formação” em outra acta; “ Analisa as propostas apresentadas “ e de igual modo, “Elabora a proposta apresentar ao C. P. “. Não foram tratados nas reuniões os seguintes vectores: “ Analisa o índice de adesão às propostas de Formação apresentadas” e “Analisa e reflecte sobre a utilidade da formação apresentada”. Depreende-se, pelo averbado nas actas e pela análise da tabela número 10 (Anexo III, pp. 116-118), um desempenho minimamente satisfatório. O grupo centra a sua atenção em assuntos relacionados com a formação de professores, funcionários, alunos e pais/encarregados de educação. Do assinalado nas actas e pelo espelhado na tabela número 10 (Anexo III, pp. 116-118), torna-se necessário analisar e reflectir sobre o comportamento deste Grupo Disciplinar ao longo do processo de construção do Projecto. Assim, na fase de construção do Primeiro Projecto Educativo, o Grupo Disciplinar de Matemática pautou a sua acção por:

- algum interesse pela participação dos actores na construção do Projecto Educativo de Escola nomeadamente, no segundo ano ,visto que no primeiro a colaboração foi praticamente inexistente;
- preocupação pelas propostas referentes ao documento, essencialmente, no segundo ano ;
- alguma capacidade de diálogo (solicita, discute, reflecte, acompanha, define,), nomeadamente, no segundo ano, já que, no primeiro, essa competência esteve ausente;
- acompanhamento do processo de construção do Projecto Educativo de Escola ,nos dois anos da sua edificação;

- incapacidade de divulgar a fase de construção do Projecto Educativo junto da comunidade educativa, praticamente nos dois anos, já que, dos vectores, apenas um foi elencado;
- incapacidade de promoção da participação dos pais/encarregados de educação em todo o processo.

Na fase de construção do segundo Projecto Educativo, o Grupo Disciplinar de Matemática pautou a sua acção por:

- interesse pela participação dos actores, na fase de construção do Projecto Educativo de Escola, essencialmente, na solicitação de apresentação de propostas;
- incapacidade de difusão, junto da comunidade educativa, do processo em curso (dos seis vectores, apenas um foi referenciado e só por uma vez);
- incapacidade de promoção da participação dos pais/encarregados de educação na dinâmica escolar e, por consequência, no Projecto Educativo de Escola;
- incapacidade de sugerir propostas de financiamento para a fase de construção do Projecto Educativo de Escola.

O Projecto Educativo de Escola, na fase de construção, consolidou um percurso diverso. Assim, o contributo do Grupo Disciplinar de Matemática foi pouco satisfatório, no ano lectivo de 2001/2002, como se depreende pelo arrolado nas actas e pela análise da tabela número 10 (Anexo III, pp. 116-118), No ano lectivo seguinte, a capacidade de mobilização dos docentes alterou-se, podendo-se considerar satisfatória a sua actuação. No ano lectivo 2006/2007, verificou-se, pontualmente, o tratamento de matérias relacionadas com o Projecto Educativo.

Na fase de implementação, foram analisadas trinta e umas actas, correspondentes a: nove ao ano lectivo 2003/2004; sete a 2004/2005, oito ao ano de 2005/2006 e sete a 2007/2008. Os três primeiros anos correspondem à fase de implementação do primeiro Projecto Educativo de Escola e o último ano lectivo à do segundo Projecto Educativo de Escola.

No item – Participação dos actores –, no ano lectivo 2003/2004, o Grupo Disciplinar de Matemática, em nove actas, mencionou dois vectores; em duas reuniões, “Acompanha a implementação do Projecto” e noutra reunião, “Constata da importância do P.E.E. nos diversos documentos da escola”. Não há anotações referentes a assuntos: “Confere o cumprimento dos objectivos”; “Segue a execução das estratégias”; “Verifica o cumprimento das metas” e “Reflecte sobre as decisões apresentadas “. Constatou-se, pela observância das actas e pela análise da tabela número 26 (Anexo III, pp-164-166), que o

Grupo Disciplinar de Matemática acompanha a implementação do Projecto. Demonstra, pela sua actuação, que compreende a importância do Projecto em relação a outros documentos. Todavia, continua a manifestar uma fraca mobilização dos actores na discussão de aspectos que se prendem com o cumprimento dos objectivos; o seguimento da realização das estratégias; a verificação das metas e a necessária reflexão sobre as decisões apresentadas.

No item – Comunicação –, no ano lectivo 2003/2004, o Grupo Disciplinar de Matemática, não referenciou nenhum dos oito parâmetros constantes da tabela nomeadamente: “Define canais de comunicação para dar a conhecer as decisões tomadas”; “Apresenta suportes de divulgação a serem utilizados”; “Preocupa-se em dar a conhecer o P.E.E. aos seus elementos”; “Os seus elementos conhecem a missão da escola”; “Os seus elementos conhecem os objectivos da escola”; “Os seus elementos conhecem as metas da escola”; “Oportunidades encontradas para a discussão entre os actores sobre o impacto do Projecto Educativo na escola” e “Produz uma articulação entre os diferentes órgãos”. Constatou-se, pelo plasmado nas actas e pela análise da tabela número 26 (Anexo III, pp-164-166), que o Grupo Disciplinar de Matemática não promoveu a divulgação do Projecto Educativo de Escola junto dos seus membros e da restante Comunidade Educativa. Acresce-se que também não foi objecto de análise, nas sessões deste órgão, a discussão entre os seus actores sobre o impacto do documento na organização. Não conseguiu promover um debate sobre a articulação entre os órgãos proporcionada pelo Projecto Educativo de Escola.

No item – Resultados –, no ano lectivo 2003/2004, o Grupo Disciplinar de Matemática, em dez parâmetros não referenciou oito: “Apresentam práticas de aferição dos resultados do P.E.E.”; “Analisam os resultados do P.E.E. através de relatórios e outros instrumentos”; “Comparam os resultados anteriores com os alcançados pelo P.E.E.”; “Reflectem sobre os resultados alcançados pelo P.E.E. e os inicialmente propostos pelo P.E.E.”; “Apresentam estratégias a partir dos resultados obtidos pelo P.E.E. para atingirem os resultados propostos no P.E.E.”; “Apresentam uma oferta educativa de acordo como o contexto”; “Apresentam uma oferta educativa de acordo com os resultados” e “Preocupa-se em verificar se os resultados do P.E.E. produzem no seu global uma melhoria eficaz da escola”. A ideia de avaliação do Projecto Educativo de Escola e consequentemente dos resultados por ele alcançados é advogada por Guerra, na primeira parte deste estudo (Capítulo II, p.65). Este factor conduz indubitavelmente a um processo de análise, e reflexão conducentes à melhoria da escola.

Encontram-se registos de assuntos como: em duas actas, “ Atribuem enfoque de análise aos resultados escolares (classificações internas) ”; de igual modo, “Atribuem enfoque de análise aos resultados escolares (classificações externas)”. Consta-se, pela observação das actas e pela análise da tabela número 26 (Anexo III, pp-164-166), que o Grupo Disciplinar de Matemática centrou a sua actuação nas classificações dos discentes, quer internas, quer externas. Porém, não promoveu uma comparação dos resultados, não reflectiu sobre os mesmos e não foi capaz de erguer uma ponte entre a oferta educativa da escola e as classificações dos discentes. A actuação do Grupo Disciplinar, ao longo do processo, poder-se-á considerar de satisfatória.

No item – Participação dos actores – no ano lectivo 2004/2005, o Grupo Disciplinar de Matemática, não referenciou nenhum dos parâmetros constantes da tabela, relativamente: “ Acompanha a implementação do Projecto”; “ Consta da importância do P.E.E. nos diversos documentos da escola”; “Confere o cumprimento dos objectivos”; “Segue a execução das estratégias “; “Verifica o cumprimento das metas” e “ Reflecte sobre as decisões apresentadas”. Verifica-se, pelo exarado nas actas e pela análise tabela número 26 (Anexo III, pp.164-166), que o referido grupo não acompanhou a implementação do processo, nem monitorizou os procedimentos. Não encontrou soluções para a mobilização dos actores, assim como para o cumprimento dos objectivos e das metas e para a execução das estratégias.

No item – Comunicação –, no ano lectivo 2004/2005, no Grupo Disciplinar de Matemática, não há registo nas suas actas de nenhum dos vectores constantes da tabela, nomeadamente: “Define canais de comunicação para dar a conhecer as decisões tomadas“; “Apresenta suportes de divulgação a serem utilizados”; “Preocupa-se em dar a conhecer o P.E.E. aos seus elementos”: “Os seus elementos conhecem a missão da escola”; “Os seus elementos conhecem os objectivos da escola”; “Os seus elementos conhecem as metas da escola”; “Oportunidades encontradas para a discussão entre os actores sobre o impacto do Projecto Educativo na escola” e “Produz uma articulação entre os diferentes órgãos” Depreendeu-se pelo aferido nas actas e pela análise da tabela número 26 (Anexo III, pp.164-166), que o Grupo de Matemática não fomentou a difusão do Projecto Educativo de Escola junto dos seus membros nem da restante Comunidade Educativa. Também não foi objecto de análise, nas sessões deste órgão, o impacto do documento na organização. O grupo não promoveu entre os mais diversos órgãos da escola o debate sobre a articulação proporcionada pelo Projecto Educativo de Escola. Deste modo, o seu contributo do grupo para esta fase de implementação do Projecto

Educativo de Escola foi, manifestamente, insuficiente, tal como tinha acontecido no ano lectivo anterior.

No item – Resultados –, no ano lectivo 2004/2005, o Grupo Disciplinar de Matemática, em dez parâmetros, não referenciou seis, respectivamente: “Comparam os resultados anteriores com os alcançados pelo P.E.E. “; “Reflectem sobre os resultados alcançados pelo P.E.E. e os inicialmente propostos pelo P.E.E.”; “Apresentam estratégias a partir dos resultados obtidos pelo P.E.E. para atingirem os resultados propostos no P.E.E.”; “Apresentam uma oferta educativa de acordo com os resultados”; “Apresentam uma oferta educativa de acordo com o contexto “; e Preocupa-se em verificar se os resultados do P.E.E. produzem no seu global uma melhoria eficaz da escola”. Do vertido nas actas e pela análise da tabela número 26 (Anexo III, pp.164-166), “Apresentam práticas de aferição dos resultados do P.E.E.”; numa reunião, em igual número, “Analisam os resultados do Projecto Educativo de Escola através de relatórios e outros instrumentos “; noutra reunião, “Atribuem enfoque de análise aos resultados escolares (classificações internas) ”; de igual modo, “Atribuem enfoque de análise aos resultados escolares (classificações externas) ”. Constata-se, pelo escorrido nas actas e pela análise da tabela número 26 (Anexo III, pp.164-166), uma postura positiva do Grupo Disciplinar de Matemática. Foi realizado um diagnóstico da situação ao nível dos resultados e da sua implicação na oferta educativa do estabelecimento de ensino. Esta actuação contribui para o enriquecimento do Projecto Educativo de Escola. A riqueza do Projecto Educativo de Escola entrecruza-se com o pensamento de Alves, na primeira parte do estudo (Capítulo. IV, p. 136), a respeito dos critérios de valorização do documento em apreço.

No item – Participação dos actores –, no ano lectivo de 2005/2006, não há registo de qualquer anotação sobre matérias relacionadas com os elementos em análise: “Acompanha a implementação do Projecto”; “ Constata da importância do P.E.E. nos diversos documentos da escola”; “Confere o cumprimento dos objectivos”; “Segue a execução das estratégias “; “Verifica o cumprimento das metas” e “ Reflecte sobre as decisões apresentadas”. Depreende-se, pela observação das actas e pela análise da tabela número 26 (Anexo III, pp.164-166), que o Grupo Disciplinar de Matemática, não acompanhou a implementação do processo. Não conseguiu mobilizar os actores para o cumprimento dos objectivos e das metas e para a execução das estratégias. Esta actuação não possibilitou a realização de momentos de reflexão e de aplicação de instrumentos que permitissem monitorizar o processo.

No item – Comunicação –, no ano de 2005/2006, o Grupo Disciplinar de Matemática não apontou, nas suas actas, nenhum dos vectores constantes da tabela, respectivamente: “Define canais de comunicação para dar a conhecer as decisões tomadas”; “Apresenta suportes de divulgação a serem utilizados”; “Preocupa-se em dar a conhecer o P.E.E. aos seus elementos”: “Os seus elementos conhecem a missão da escola”; “Os seus elementos conhecem os objectivos da escola”; “Os seus elementos conhecem as metas da escola”; “Oportunidades encontradas para a discussão entre os actores sobre o impacto do Projecto Educativo na escola” e “Produz uma articulação entre os diferentes órgãos”. Constatou-se, pelo referenciado nas actas e pela análise da tabela número 26 (Anexo III, pp.164-166), que o grupo de Matemática não estimulou a disseminação do Projecto Educativo de Escola junto dos seus membros e da restante Comunidade Educativa. Também não foi objecto de análise, nas sessões deste órgão o impacto do documento na organização. O grupo não conseguiu encontrar espaços de debate promovendo a articulação entre os diferentes órgãos da escola. Assim, o contributo do grupo para esta fase de implementação do Projecto Educativo de Escola foi manifestamente insuficiente. O grupo pautou a sua actuação por um registo passivo em relação ao desenvolvimento do processo de implementação do Projecto

No item – Resultados –, no ano lectivo 2005/2006, o Grupo Disciplinar de Matemática, em dez parâmetros não referenciou seis nomeadamente: “Comparam os resultados anteriores com os alcançados pelo P.E.E. “; “Reflectem sobre os resultados alcançados pelo P.E.E e os inicialmente propostos pelo P.E.E.”; “Apresentam estratégias a partir dos resultados obtidos pelo P.E.E. para atingirem os resultados propostos no P.E.E.”; “Apresentam uma oferta educativa de acordo com os resultados”; “Apresentam uma oferta educativa de acordo com o contexto “; e Preocupa-se em verificar se os resultados do P.E.E. produzem no seu global uma melhoria eficaz da escola”. Do estudo das actas e pela análise da tabela número 26 (Anexo III, pp.164-166), os membros do grupo em quatro actas, “Apresentam práticas de aferição dos resultados do P.E.E.”; em igual número, “Analisam os resultados do P.E.E através de relatórios e outros instrumentos “; em três actas, “Atribuem enfoque de análise aos resultados escolares (classificações internas) ” e de igual modo, “Atribuem enfoque de análise aos resultados escolares (classificações externas) ”. Da investigação nas actas e pela observação da tabela número 26 (Anexo III, pp.164-166), constatou-se que, o Grupo Disciplinar de Matemática, modificou o seu modo de actuação. Houve uma maior atenção aos assuntos abordados relativamente ao Projecto Educativo. Demonstrou interesse em aferir os

resultados e reflectir a implicação destes na oferta educativa da escola. Esta forma de actuação possibilitou ao Grupo Disciplinar, contribuir de forma positiva, na implementação do Projecto.

No item – Participação dos actores –, no ano lectivo de 2007/2008, não há registo de qualquer matéria relacionada com os itens: “ Acompanha a implementação do Projecto”; “ Constata da importância do P.E.E. nos diversos documentos da escola”; “Confere o cumprimento dos objectivos”; “Segue a execução das estratégias”; “Verifica o cumprimento das metas” e “ Reflecte sobre as decisões apresentadas”. Infere-se, pelo estudo das actas e pela análise da tabela número 26 (Anexo III, pp.164-166), que o Grupo Disciplinar de Matemática, teve um desempenho idêntico ao dos anos lectivos de 2004/2005 e 2005/2006. Não procedeu ao acompanhamento do documento, não procurou encontrar momentos de debate, de reflexão e de monitorização do processo, não centrou as suas preocupações em aferir se os objectivos e metas estavam a ser cumpridas e não conferiu a execução de estratégias. Ao longo deste processo, só há registo, em uma acta, de assuntos relativos aos itens em análise. Deste modo o contributo deste grupo tem sido bastante fraco ao longo do processo.

No item – Comunicação –, no ano lectivo de 2007/2008, não se registaram em qualquer das actas, matérias relacionadas com alguns dos itens, nomeadamente: “Define canais de comunicação para dar a conhecer as decisões tomadas”; “Apresenta suportes de divulgação a serem utilizados”; “Preocupa-se em dar a conhecer o P.E.E. aos seus elementos”: “Os seus elementos conhecem a missão da escola”; “Os seus elementos conhecem os objectivos da escola”; “Os seus elementos conhecem as metas da escola”; “Oportunidades encontradas para a discussão entre os actores sobre o impacto do Projecto Educativo na escola” e “Produz uma articulação entre os diferentes órgãos”.Constata-se, pelo exposto nas actas e pela análise da tabela número 26 (Anexo III, pp.164-166), que o grupo revela um comportamento passivo em relação a assuntos relacionados com a vida do Projecto. Comportamento em tudo semelhante ao de anos transactos, pelo que se pode inferir que, este grupo se alheou completamente do processo. Houve uma actuação que não promoveu o trabalho com outros órgãos da escola. A actuação deste grupo poder -se-á considerar que se posicionou na periferia de todo o processo de implementação do projecto.

No item – Resultados –, no ano lectivo 2007/2008, dos dez parâmetros em análise não referenciou seis: “Comparam os resultados anteriores com os alcançados pelo P.E.E.”; “Reflectem sobre os resultados alcançados pelo P.E.E. e os inicialmente

propostos pelo P.E.E.; “Apresentam estratégias a partir dos resultados obtidos pelo P.E.E. para atingirem os resultados propostos no P.E.E. “; “Apresentam uma oferta educativa de acordo com os resultados”; “Apresentam uma oferta educativa de acordo com o contexto “; e Preocupa-se em verificar se os resultados do P.E.E. produzem no seu global uma melhoria eficaz da escola”. Do apresentado nas actas e pela análise da tabela número 26 (Anexo III, pp.164-166), constata-se o seguinte: em quatro actas, “Apresentam práticas de aferição dos resultados do P.E.E.“; em igual número, “Analisam os resultados do P.E.E. através de relatórios e outros instrumentos “; em quatro reuniões, “Atribuem enfoque de análise aos resultados escolares (classificações internas) ”de igual modo, “Atribuem enfoque de análise aos resultados escolares (classificações externas) ”. Verificou-se, pelo exposto nas actas e pela análise da tabela número 26 (Anexo III, pp.164-166), que o Grupo Disciplinar de Matemática contemplou práticas de aferição dos resultados do Projecto Educativo de Escola. Realizou uma análise desses mesmos resultados e centrou a sua atenção às classificações dos discentes. Esta preocupação pela análise dos resultados consubstancia uma melhoria do Projecto Educativo de Escola, ao ser sujeito a permanente re (construção). O comportamento do Grupo Disciplinar, ao longo do processo, merece uma imperiosa reflexão sobre o modo como actuou. Assim, na fase de implementação do primeiro Projecto Educativo, o Grupo Disciplinar de Matemática pautou a sua acção por:

- reduzida capacidade de acompanhar a implementação do Projecto Educativo de Escola;
- capacidade de analisar os resultados académicos;
- incapacidade de monitorização do processo (não confere, não segue, não verifica nem reflecte);
- incapacidade de divulgar, junto dos seus membros e da restante comunidade educativa, o Projecto Educativo de Escola (em vinte e quatro vectores possíveis de análise, não sinaliza nenhum);
- incapacidade de comparar e reflectir sobre os resultados do Projecto Educativo de Escola .

Na fase de construção do segundo Projecto Educativo, o Grupo Disciplinar de Matemática pautou a sua acção por:

- incapacidade de acompanhando da fase de implementação do Projecto Educativo de Escola (nenhum vector é objecto de alusão);
- incapacidade de monitorização do processo (nenhum parâmetro é objecto de análise);

- incapacidade de comparar e reflectir sobre os resultados do Projecto Educativo de Escola;
- capacidade de análise dos Resultados Escolares (enfoque nas classificações internas e externas);
- capacidade de análise dos resultados do Projecto Educativo de Escola.

O Grupo Disciplinar de Matemática regeu o seu comportamento por um fraco envolvimento dos actores na implementação do Projecto. Não promoveu o Projecto junto dos seus pares, nem da Comunidade Educativa. Centrou a sua preocupação na análise dos resultados, quer do Projecto, quer dos académicos. A observação das classificações, quer a nível interno, quer externo, contribuiu para estabelecer parâmetros na construção da oferta educativa. Assim, ao nível dos resultados, contribuiu, de forma muito positiva, para a implementação do Projecto Educativo de Escola. Na opinião de Branco, na primeira parte da investigação (Capítulo IV, p.160), a participação/envolvimento dos actores nos projectos aparece realizada de forma diferente pelos diversos intervenientes. Deste modo os docentes pertencentes ao Grupo Disciplinar de Matemática, associaram-se mais a uns aspectos e menos a outros, no projecto educativo de escola.

3.4.5. Grupo Disciplinar de Físico – Química

Neste Grupo Disciplinar, foram analisadas, na fase de construção do Projecto Educativo de Escola, um total de vinte e uma actas. No ano lectivo 2001/2002, foram objecto de tratamento seis actas, no ano lectivo 2002/2003, cinco actas, e em 2006/2007, foram objecto de estudo dez actas.

No ano lectivo 2001/2002, no item – Participação dos actores –, este Grupo Disciplinar de Físico – Química, mencionou um parâmetro, nomeadamente: em duas actas é referenciado que “ Os membros do grupo participam nas equipas de trabalho”. Nos nove parâmetros não se verifica pela análise das actas registo dos seguintes assuntos: “Solicita a apresentação de propostas aos seus membros”; “Discute as propostas apresentadas”; “Reflecte sobre as decisões apresentadas”; “Acompanha as fases de construção do Projecto”; “Participa na definição da missão do estabelecimento de ensino”, “Participa na fixação de objectivos”; “Participa no estabelecer de estratégias” e “Participa na definição de metas.”. Do referenciado nas actas e pela análise da tabela número 11 (Anexo III, pp.119 - 121), verifica-se que o Grupo Disciplinar revela um comportamento periférico em relação ao processo. Não encontra espaço de participação

dos seus elementos na construção do Projecto. Fontoura, na primeira parte da investigação (Capítulo IV, p. 161) defende a ideia da ligação Projecto Educativo/actores. Se essa junção não for realizada na sua plenitude, o documento fica seccionado, havendo hiatos na sua implementação.

No item – Comunicação – não há anotações referentes a matérias relacionadas com elementos constantes da tabela número 11 (Anexo III, pp.119-121), nomeadamente: “Define canais de comunicação para dar a conhecer as decisões tomadas”; “Apresentação de suportes de divulgação a serem utilizados “;”Canais utilizados para dar a conhecer a todos os seus elementos a missão da escola”; “Canais utilizados para dar a conhecer a todos os seus elementos os objectivos da escola”; “Canais utilizados para dar a conhecer as metas da escola“ e “Oportunidades encontradas para a discussão entre os seus elementos sobre a importância do Projecto Educativo”. Da observância das actas e pela análise da tabela número 11 (Anexo III, pp.119-121), o grupo continua a manifestar um comportamento pouco participativo o grupo não promove o documento junto dos seus pares, nem da Comunidade Educativa.

Na Atribuição de Recursos/Financiamento, o Grupo Disciplinar de Físico -Química “Solicita a lista de necessidades para a implementação do P.E.E. de acordo com o processo de financiamento apresentado em C. P. “, numa reunião, realizada, no ano lectivo 2001/2002.

No item – Envolvimento dos Pais/Encarregados de Educação –, não aparece apontado em nenhuma reunião do ano lectivo 2001/2002, o parâmetro: “Apresenta estratégias para o envolvimento dos Pais /Enc. de Educação na vida da escola“.

No que concerne ao item – Formação de Professores, Funcionários, Alunos e Pais/Encarregados de Educação –, dos parâmetros constantes da tabela, só um é analisado: numa reunião, “Solicita aos membros a inventariação junto de seus pares das necessidades de formação”. Não há anotações relacionadas com matérias como: “Analisa as propostas apresentadas “; “Elabora a proposta a apresentar ao C.P. “; “Analisa o índice de adesão às propostas de Formação apresentadas “ e “Analisa e reflecte sobre a utilidade da formação apresentada”. Da pesquisa nas actas e pela análise da tabela número 11 (Anexo III, pp.119-121), constata – se que o Grupo Disciplinar, em pouco contribuiu para a fase de construção. Não encontrou momentos de divulgação do documento, não conseguiu mecanismos mobilizadores dos Pais/Encarregados de Educação e não participou activamente na indicação de necessidades de Formação. Verifica-se um contributo bastante deficitário deste Grupo Disciplinar, ao longo da fase de construção.

No ano lectivo 2002/2003, no item – Participação dos actores –, dos dez parâmetros, três não foram objecto de tratamento por parte do Grupo Disciplinar de Físico – Química, nomeadamente: “Reflecte sobre as decisões apresentadas”; “Participa na definição da missão do estabelecimento de ensino” e “Participa na definição de metas “. Foram registados assuntos relativos aos elementos assinalados nas actas tais como: em duas, o grupo disciplinar “ Solicita a apresentação de propostas aos seus membros “; em igual número, “Discute as propostas apresentadas”; em outras tantas o grupo disciplinar de Físico – Química “Acompanha as fases de construção do processo”; em igual número, “Participa na definição de prioridades”; em outras duas reuniões “Participa na fixação de objectivos e por fim “ Participa no estabelecer de estratégias” em duas actas. Do extraído nas actas e a partir da análise da tabela número 11 (Anexo III, pp.119-121), verifica-se que o Grupo Disciplinar revelou um comportamento diferente em relação ao ano anterior. Os seus actores participam na apresentação de propostas, na definição de objectivos, metas e estratégias. Esta actuação demonstra uma postura bem diferente em relação à construção do Projecto Educativo. Esta reflexão vai ao encontro do pensamento de Canário na primeira parte da presente investigação (Capítulo IV, p.160), que, advoga que um projecto constrói-se com pessoas.

No ano 2002/2003 no item – Comunicação –, o Grupo Disciplinar de Físico – Química referiu, apenas um dos elementos constantes da grelha nomeadamente: “Oportunidades encontradas para a discussão entre os seus elementos sobre a importância do Projecto Educativo “. Não há apontamentos nas actas que possam relacionar com itens como: “Define canais de comunicação para dar a conhecer as decisões tomadas”; “Apresentação de suportes de divulgação a serem utilizados “; “Canais utilizados para dar a conhecer a todos os seus elementos a missão da escola”; “Canais utilizados para dar a conhecer a todos os seus elementos os objectivos da escola”e “Canais utilizados para dar a conhecer as metas da escola “. Infere-se, pela observação das actas e pela análise da tabela número 11 (Anexo III, pp.119-121), que o grupo revelou uma actuação praticamente idêntica à do ano lectivo 2001/2002. Constata-se alguma incapacidade do grupo em promover o Projecto Educativo, na sua fase de construção. A possibilidade de potenciar as capacidades do documento em edificação é coarctada pela inexistência do seu conhecimento.

Na Atribuição de Recursos/Financiamento, o parâmetro: “Solicita a lista de necessidades para a implementação do P.E.E. de acordo com o processo de financiamento

apresentado em C. P. “, não surge referenciado em nenhuma reunião, do Grupo Disciplinar de Físico-Química no ano lectivo 2002/2003.

No item – Envolvimento dos Pais/Encarregados de Educação –, não aparece apontado em nenhuma acta no ano lectivo 2002/2003, o campo: “ Apresenta estratégias para o envolvimento dos Pais/Enc. de Educação. na vida da escola”.

No que concerne ao item – Formação de Professores, Funcionários, Alunos e Pais/Encarregados de Educação -, dos parâmetros constantes da tabela número 11 (Anexo III, pp.119-121), só um foi objecto de tratamento por parte do Grupo Disciplinar de Físico – Química, respectivamente: “Solicita aos membros a inventariação junto de seus pares das necessidades de formação“ numa reunião. Não há comentários relacionados com itens como: “Analisa as propostas apresentadas “; “Elabora a proposta a apresentar ao C.P. “; “Analisa o índice de adesão às propostas de Formação apresentadas “ e “Analisa e reflecte sobre a utilidade da formação apresentada”.Do investigado nas actas e pela análise da tabela número 11 (Anexo III, pp.119-121), verifica-se que o Grupo Disciplinar, revela uma fraca capacidade de mobilizar os pais e encarregados de educação para a vida escolar. Participa na construção do Plano de Formação, todavia, não reflecte sobre as propostas nem analisa os índices de adesão ao referido plano.

No ano lectivo 2006/2007, no item – Participação dos actores –, não há registos de assuntos relacionados com os seguintes campos: “Solicita a apresentação de propostas aos seus membros”; “Discute as propostas apresentadas”; “Reflecte sobre as decisões apresentadas”; “ Os membros do grupo participam nas equipas de trabalho”; “Acompanha as fases de construção do Projecto”; “Participa na definição da missão do estabelecimento de ensino”, “Participa na fixação de objectivos”; “Participa no estabelecer de estratégias” e “Participa na definição de metas.”. Do exposto nas actas e pela análise da tabela número 11 (Anexo III, pp.119-121), constata-se que o Grupo Disciplinar de Físico – Química não manifestou qualquer interesse pela participação dos actores, na fase de construção do Projecto Educativo de Escola. Tal postura pode, indubitavelmente, pôr em causa o sucesso do documento.

No ano 2006/2007, no item – Comunicação –, nas actas do Grupo Disciplinar de Físico – Química não há qualquer registo de matérias relacionadas com os seguintes vectores: “Define canais de comunicação para dar a conhecer as decisões tomadas”; “Apresenta suportes de divulgação a serem utilizados “;”Canais utilizados para dar a conhecer a todos os seus elementos a missão da escola”; “Canais utilizados para dar a conhecer a todos os seus elementos os objectivos da escola”; “Canais utilizados para dar a

conhecer as metas da escola “ e “Oportunidades encontradas para a discussão entre os seus elementos sobre a importância do Projecto Educativo”. Constata-se, pela pesquisa nas actas e pela análise da tabela número 11 (Anexo III, pp.119-121), que o Grupo Disciplinar não fez qualquer esforço, em promover o Projecto Educativo de Escola, nesta fase de construção. Esta actuação é reveladora de uma certa incapacidade do grupo, em promover o documento em construção.

Na Atribuição de Recursos/Financiamento, o campo: “Solicita a lista de necessidades para a implementação do P.E.E de acordo com o processo de financiamento apresentado em C. P. “, não aparece mencionado em nenhuma acta, do Grupo Disciplinar de Físico-Química no ano lectivo 2006/2007.

No item – Envolvimento dos Pais/Encarregados de Educação –, não aparece aludido em nenhuma reunião do Grupo Disciplinar de Físico – Química no ano lectivo 2006/2007, o tema: “Apresenta estratégias para o envolvimento dos Pais/Enc. de Educação na vida da escola”.

No que concerne ao item – Formação de Professores, Funcionários, Alunos e Pais/Encarregados de Educação –, dos parâmetros constantes da tabela só dois foram objecto de tratamento por parte do Grupo Disciplinar de Físico – Química, nomeadamente: “ Solicita aos membros a inventariação junto de seus pares das necessidades de formação “numa reunião e “ Elabora a proposta a apresentar ao C. P.“ em outra reunião. Não foram objecto de tratamento, por parte do Grupo Disciplinar no ano lectivo 2006/2007, os seguintes assuntos: “ Analisa as propostas apresentadas”; “Analisa o índice de adesão às propostas de Formação apresentadas “ e “ Analisa e reflecte sobre a utilidade da formação apresentada”. Do cotejado nas actas e pela análise da tabela número 11 (Anexo III, pp.119-121), verifica-se uma ligeira melhoria do Grupo Disciplinar de Físico – Química em relação ao ano lectivo anterior. O comportamento deste grupo continua a manifestar dificuldades em mobilizar os seus actores para a construção do Projecto Educativo. A actuação revelada por este grupo merece que se reflecta sobre ela e de que modo influenciou o processo de construção do Projecto Educativo. Assim, na fase de construção do Primeiro Projecto Educativo, o Grupo Disciplinar de Físico – Química, pautou a sua acção por:

- algum interesse pela participação dos actores na construção do Projecto Educativo de Escola, nomeadamente no segundo ano ,visto que, no primeiro a colaboração foi praticamente inexistente;

- preocupação pelas propostas referentes ao documento, essencialmente, no segundo ano;
- alguma capacidade de diálogo (solicita, discute, reflecte, acompanha, define,), nomeadamente no segundo ano, já que, no primeiro, essa competência esteve ausente;
- acompanhamento do processo de construção do Projecto Educativo de Escola, no segundo ano da sua edificação;
- incapacidade de divulgar a fase de construção do Projecto Educativo junto da comunidade educativa (praticamente nos dois anos, já que dos vectores apenas um foi elencado);
- incapacidade de promoção da participação dos pais/encarregados de educação em todo o processo.

Na fase de construção do segundo Projecto Educativo, o Grupo Disciplinar de Físico – Química conduziu a sua acção por:

- incapacidade de mobilizar os actores para participarem na fase de construção do Projecto Educativo de Escola ;
- incapacidade de difusão junto da comunidade educativa do processo em curso (dos seis vectores , nenhum foi referenciado);
- incapacidade de promoção da participação dos Pais/Encarregados de Educação na dinâmica escolar e, por consequência, no Projecto Educativo de Escola;
- incapacidade de sugerir propostas de financiamento para a fase de construção do Projecto Educativo de Escola.

O Grupo Disciplinar contribuiu, de forma pouco satisfatória, na fase de construção do Projecto. É um grupo que não participa com propostas, não consegue envolver os Pais/Encarregados de Educação, entre outros. O documento tem muito pouco, na sua construção, da participação deste grupo disciplinar.

Na fase de implementação, foram analisadas vinte e três actas, correspondentes aos seguintes anos lectivos: seis a 2003/2004; cinco a 2004/2005, sete ao ano de 2005/2006 e cinco a 2007/2008. Os três primeiros anos correspondem à fase de implementação do primeiro Projecto Educativo de Escola e o último ano lectivo à do segundo Projecto Educativo de Escola.

No item – Participação dos actores –, no ano lectivo 2003/2004 – o Grupo Disciplinar de Físico – Química, dos seis vectores não há registo, nas suas actas dos seguintes: “Acompanha a implementação do Projecto “; “Constata da importância do

P.E.E. nos diversos documentos da escola”; “Confere o cumprimento dos objectivos”; “Segue a execução das estratégias”; “Verifica o cumprimento das metas” e “Reflecte sobre as decisões apresentadas”. Infere-se, pelo plasmado nas actas e pela análise da tabela número 27 (Anexo III, pp.167-169), que o Grupo Disciplinar de Físico – Química não revela poder de iniciativa para mobilizar os seus elementos. Faltou empenhamento, dentro do grupo, para focalizar aspectos que se prendem com o cumprimento dos objectivos; o seguimento da realização das estratégias; a verificação das metas e a necessária reflexão sobre as decisões apresentadas. Assim, o Projecto Educativo, na fase de implementação não teve o contributo esperado.

No item – Comunicação –, no ano lectivo 2003/2004, no Grupo Disciplinar de Físico – Química, não há registo de qualquer matéria relativa a nenhum dos oito parâmetros constantes da tabela número 27 (Anexo III, pp.167-169): “Define canais de comunicação para dar a conhecer as decisões tomadas”; “Apresenta suportes de divulgação a serem utilizados”; “Preocupa-se em dar a conhecer o P.E.E. aos seus elementos”: “Os seus elementos conhecem a missão da escola”; “Os seus elementos conhecem os objectivos da escola”; “Os seus elementos conhecem as metas da escola”; “Oportunidades encontradas para a discussão entre os actores sobre o impacto do Projecto Educativo na escola” e “Produz uma articulação entre os diferentes órgãos “. Pelo expressado nas actas e pela análise da tabela número 27 (Anexo III, pp.167-169), constatou-se que o Grupo Disciplinar de Físico – Química não impulsionou a divulgação do Projecto Educativo de Escola junto dos seus membros e da restante Comunidade Educativa. Acresce-se que também não foi objecto de análise, nas reuniões deste órgão, o impacto do documento na organização e o debate sobre a articulação entre os órgãos proporcionada pelo Projecto Educativo de Escola. Deste modo, o contributo deste grupo revela uma participação incipiente, para a fase de implementação do Projecto Educativo de Escola.

No item – Resultados, no ano lectivo 2003/2004, o Grupo Disciplinar de Físico – Química em dez parâmetros não regista nas suas actas qualquer assunto relacionado com: “Apresentam práticas de aferição dos resultados do P.E.E.”; “Analisam os resultados do P.E.E. através de relatórios e outros instrumentos”; “Comparam os resultados anteriores com os alcançados pelo P.E.E. “; “Reflectem sobre os resultados alcançados pelo P.E.E. e os inicialmente propostos pelo P.E.E.”; “Apresentam estratégias a partir dos resultados obtidos pelo P.E.E para atingirem os resultados propostos no P.E.E.; “Apresentam uma oferta educativa de acordo como o contexto”; “Apresentam uma oferta educativa de

acordo com os resultados”; “Preocupa-se em verificar se os resultados do P.E.E. produzem no seu global uma melhoria eficaz da escola; “Atribuem enfoque de análise aos resultados escolares (classificações internas) ” e “Atribuem enfoque de análise aos resultados escolares (classificações externas) ”.

Constata-se, pela observação das actas e pela análise da tabela número 27 (Anexo III, pp.167-169), que o Grupo Disciplinar de Físico – Química não fez uma análise reflexiva nem dos resultados académicos, nem do Projecto Educativo de Escola. Acrescenta-se que, também, não contemplou nas suas sessões, a apresentação de estratégias. Assim, é redutora a participação deste Grupo Disciplinar, na fase de implementação do Projecto Educativo de Escola.

No item – Participação dos actores –, no ano lectivo de 2004/2005, o Grupo Disciplinar de Físico – Química, não referenciou em nenhuma das suas actas matérias relativas a nenhum dos seis vectores constantes da tabela, nomeadamente: “Acompanha a implementação do Projecto “; “Constata da importância do P.E.E. nos diversos documentos da escola”; “Confere o cumprimento dos objectivos”; “Segue a execução das estratégias”; “Verifica o cumprimento das metas” e “Reflecte sobre as decisões apresentadas”. Verifica-se, pela pesquisa nas actas e pela análise da tabela número 27 (Anexo III, pp.167-169), que o Grupo Disciplinar de Físico – Química não promoveu a divulgação do Projecto Educativo de Escola, junto da Comunidade Educativa. A sua capacidade de aproveitamento das sinergias existentes foi pouco produtiva. Não conseguiu encontrar espaço para a monitorização do Projecto. Do mesmo modo não promoveu a confirmação do cumprimento dos objectivos, do seguimento da realização das estratégias, nem da verificação das metas e a necessária reflexão sobre as decisões apresentadas.

No item – Comunicação –, no ano lectivo 2004/2005, o Grupo Disciplinar de Físico – Química, não registou em actas quaisquer anotações referentes a qualquer dos oito parâmetros constantes da tabela, nomeadamente: “Define canais de comunicação para dar a conhecer as decisões tomadas “; “Apresenta suportes de divulgação a serem utilizados”; “Preocupa-se em dar a conhecer o P.E.E. aos seus elementos”: “Os seus elementos conhecem a missão da escola”; “Os seus elementos conhecem os objectivos da escola”; “Os seus elementos conhecem as metas da escola”; “Oportunidades encontradas para a discussão entre os actores sobre o impacto do Projecto Educativo na escola” e “Produz uma articulação entre os diferentes órgãos “. Constata-se, pelo exposto nas actas e pela análise da tabela número 27 (Anexo III, pp.167-169), que o Grupo Disciplinar de Físico –

Química não activou a divulgação do Projecto Educativo de Escola junto dos seus membros e da restante, Comunidade Educativa. Acrescente-se que, também, não foi objecto de análise, nas reuniões deste órgão, o impacto do documento na organização e o debate sobre a articulação entre os órgãos proporcionada pelo Projecto Educativo de Escola. Deste modo, consubstancia-se uma participação pouco significativa deste grupo disciplinar para a fase de implementação do Projecto Educativo de Escola.

No item – Resultados –, no ano lectivo 2004/2005, o Grupo Disciplinar de Físico – Química, em dez parâmetros, não referenciou seis, nomeadamente: “Comparam os resultados anteriores com os alcançados pelo P.E.E.”; “Reflectem sobre os resultados alcançados pelo P.E.E. e os inicialmente propostos pelo P.E.E.”; “Apresentam estratégias a partir dos resultados obtidos pelo P.E.E. para atingirem os resultados propostos no P.E.E.”; “Apresentam uma oferta educativa de acordo com os resultados”; “Apresentam uma oferta educativa de acordo com o contexto” e “Preocupa-se em verificar se os resultados do P.E.E. produzem no seu global uma melhoria eficaz da escola”. Na tabela número 27 (Anexo III, pp.167-169), há registo, nomeadamente: em duas actas, “Apresentam práticas de aferição dos resultados do P.E.E.”; em igual número, “Analisam os resultados do P.E.E. através de relatórios e outros instrumentos”; em duas reuniões, “Atribuem enfoque de análise aos resultados escolares (classificações internas)”; de igual modo; “Atribuem enfoque de análise aos resultados escolares (classificações externas)”. Pela observação das actas e pela análise da tabela número 27 (Anexo III, pp.167-169), verifica-se que o Grupo Disciplinar de Físico – Química promoveu um diagnóstico da situação a nível dos resultados e da sua implicação na oferta educativa do estabelecimento de ensino. Porém, não analisou nem reflectiu sobre a comparação dos resultados do Projecto Educativo, a reflexão acerca dos mesmos, a apresentação de estratégias a partir do documento em apreço e a ponte entre os resultados e a oferta educativa. Há um contributo significativo deste grupo disciplinar para o documento em estudo.

No item – Participação dos actores –, no ano lectivo de 2005/2006, o Grupo Disciplinar de Físico – Química, não registou, nas suas actas, qualquer assunto relativamente a aos seguintes vectores: “Acompanha a implementação do Projecto”; “Constata da importância do P.E.E. nos diversos documentos da escola”; “Confere o cumprimento dos objectivos”; “Segue a execução das estratégias”; “Verifica o cumprimento das metas” e “Reflecte sobre as decisões apresentadas”. Constata-se, pelo estudo das actas e pela análise da tabela número 27 (Anexo III, pp.167- 69), que o Grupo Disciplinar de Físico – Química não acompanhou a implementação do Projecto Educativo

de Escola. A monitorização do processo foi inexistente, pois não promoveu a verificação de parâmetros fundamentais ao desenvolvimento do documento, tais como: objectivos; estratégias e metas. O empenhamento na criação de uma fase de implementação mais participativa esteve ausente.

No item – Comunicação –, no ano lectivo de 2005/2006, o Grupo Disciplinar de Físico – Química, não registou nas suas actas qualquer matéria referente a nenhum dos oito parâmetros constantes da tabela: “Define canais de comunicação para dar a conhecer as decisões tomadas”; “Apresenta suportes de divulgação a serem utilizados”; “Preocupa-se em dar a conhecer o P.E.E. aos seus elementos”: “Os seus elementos conhecem a missão da escola”; “Os seus elementos conhecem os objectivos da escola”; “Os seus elementos conhecem as metas da escola”; “Oportunidades encontradas para a discussão entre os actores sobre o impacto do Projecto Educativo na escola” e “Produz uma articulação entre os diferentes órgãos “. Verificou-se, pela pesquisa nas actas e pela análise da tabela número 27 (Anexo III, pp.167-169), a ausência de promoção, junto dos actores do grupo e da restante Comunidade Educativa, do Projecto Educativo de Escola. Esta tendência, semelhante aos dois anos lectivos anteriores, consubstancia, por parte do Grupo Disciplinar de Físico – Química uma posição periférica em relação ao documento, não constando qualquer registo da sua participação na fase de implementação do Projecto Educativo de Escola. Macedo, na primeira parte da presente investigação (Capítulo IV, p. 161), refere que o Projecto Educativo de Escola deveria corresponder à deliberação de todos os actores sobre o sentido da sua política educativa. Assim, a actuação do Grupo Disciplinar de Físico – Química não se enquadra nos parâmetros mencionados.

No item – Resultados –, no ano lectivo de 2005/2006, o Grupo Disciplinar de Físico – Química, em dez parâmetros, não referenciou, seis nomeadamente: “Comparam os resultados anteriores com os alcançados pelo P.E.E.”; “Reflectem sobre os resultados alcançados pelo P.E.E. e os inicialmente propostos pelo P.E.E.”; “Apresentam estratégias a partir dos resultados obtidos pelo P.E.E. para atingirem os resultados propostos no P.E.E. “; “Apresentam uma oferta educativa de acordo com os resultados”; “Apresentam uma oferta educativa de acordo com o contexto” e “Preocupa-se em verificar se os resultados do P.E.E produzem no seu global uma melhoria eficaz da escola”. Na tabela número 27 (Anexo III, pp.167-169), há registo, nomeadamente: em três actas, “Apresentam práticas de aferição dos resultados do P.E.E. “; em igual número, “Analisam os resultados do P.E.E. através de relatórios e outros instrumentos”; em três reuniões, “Atribuem enfoque de análise aos resultados escolares (classificações internas) ”; de igual

modo, “Atribuem enfoque de análise aos resultados escolares (classificações externas)”. Constata-se, pelo observado nas actas e pela análise da tabela número 27 (Anexo III, pp.167-169), que o Grupo Disciplinar procedeu à interpretação dos resultados, tanto ao nível do Projecto Educativo de Escola como dos resultados académicos. Todavia, não revelou preocupação em comparar os resultados do Projecto Educativo nem reflectir sobre os mesmos. Não demonstrou interesse em apresentar estratégias a partir do documento em apreço nem edificar a ponte entre os resultados e a oferta educativa. A actuação do Grupo Disciplinar, na fase de implementação do Projecto, poder-se-á considerar satisfatória. Na análise do documento encontram-se indícios da participação deste grupo.

No item – Participação dos actores –, no ano lectivo de 2007/2008, o Grupo Disciplinar de Físico – Química, não arrolou, nas suas actas, qualquer substância relacionada com os vectores em análise, nomeadamente: “Acompanha a implementação do Projecto”; “Constata da importância do P.E.E. nos diversos documentos da escola”; “Confere o cumprimento dos objectivos”; “Segue a execução das estratégias”; “Verifica o cumprimento das metas” e “Reflecte sobre as decisões apresentadas”. Reconhece-se, pelo confrontado nas actas e pela análise tabela número 27 (Anexo III, pp.167-169), que o Grupo Disciplinar de Físico – Química não acompanhou a implementação do Projecto Educativo de Escola. Não encontrou momentos de aferição dos objectivos, estratégias e metas. O empenhamento na criação de uma fase de implementação mais participativa esteve ausente, tal como a monitorização do processo. A actuação do grupo revela que este se coloca na periferia da discussão e acompanhamento do Projecto.

No item – Comunicação –, no ano lectivo 2007/2008, o Grupo Disciplinar de Físico – Química, não averbou qualquer assunto relacionado com os parâmetros em análise: “Define canais de comunicação para dar a conhecer as decisões tomadas”; “Apresenta suportes de divulgação a serem utilizados”; “Preocupa-se em dar a conhecer o P.E.E. aos seus elementos”: “Os seus elementos conhecem a missão da escola”; “Os seus elementos conhecem os objectivos da escola”; “Os seus elementos conhecem as metas da escola”; “Oportunidades encontradas para a discussão entre os actores sobre o impacto do Projecto Educativo na escola” e “Produz uma articulação entre os diferentes órgãos “. Certifica-se, pelo verificado nas actas e pela análise da tabela número 27 (Anexo III, pp.167-169), que o Grupo Disciplinar não encontrou oportunidades de debate e de reflexão sobre o documento em análise.

No item – Resultados –, no ano lectivo 2007/2008, o Grupo Disciplinar de Físico – Química, em dez parâmetros, não referenciou seis: “Comparam os resultados anteriores com os alcançados pelo P.E.E.”; “Reflectem sobre os resultados alcançados pelo P.E.E. e os inicialmente propostos pelo P.E.E.”; “Apresentam estratégias a partir dos resultados obtidos pelo P.E.E. para atingirem os resultados propostos no P.E.E.”; “Apresentam uma oferta educativa de acordo com os resultados”; “Apresentam uma oferta educativa de acordo com o contexto” e “Preocupa-se em verificar se os resultados do P.E.E. produzem no seu global uma melhoria eficaz da escola”. Do aferido nas actas, constata – se que foram tratadas matérias relacionadas com alguns dos vectores focados na tabela número 27 (Anexo III, pp.167-169). Assim, numa acta, “Apresentam práticas de aferição dos resultados do P.E.E.”; em igual número, “Analisam os resultados do P.E.E. através de relatórios e outros instrumentos”; numa reunião, “Atribuem enfoque de análise aos resultados escolares (classificações internas)”; de igual modo, “Atribuem enfoque de análise aos resultados escolares (classificações externas)”. Do conferido nas actas e pela análise da tabela número 27 (Anexo III, pp.167-169), infere-se que o Grupo Disciplinar revelou estar consciente da importância em analisar e reflectir sobre os resultados, sejam estes relativos ao Projecto, ou às classificações académicas. Porém, não demonstrou preocupação em comparar os resultados do Projecto com os alcançados. Não inferiu da importância de relacionar as classificações académicas com a oferta educativa. O comportamento deste Grupo Disciplinar não foi linear, ao longo de todo o processo. Assim, na fase de implementação do Primeiro Projecto Educativo, o Grupo Disciplinar de Físico - Química regulou a sua acção por:

- incapacidade de acompanhar a implementação do Projecto Educativo de Escola;
- incapacidade de monitorização do processo (não confere, não segue, não verifica nem reflecte);
- incapacidade de divulgar junto dos seus membros e da restante comunidade educativa, o Projecto Educativo de Escola (em vinte e quatro vectores possíveis de análise, não sinaliza nenhum);
- incapacidade de comparar e reflectir sobre os resultados do Projecto Educativo de Escola;
- capacidade de analisar os resultados académicos;
- capacidade de apresentar práticas de aferição do Projecto Educativo de Escola.

Na fase de construção do segundo Projecto Educativo, o Grupo Disciplinar de Físico – Química regeu a sua acção por:

- incapacidade de acompanhando da fase de implementação do Projecto Educativo de Escola(nenhum vector é objecto de alusão);
- incapacidade de monitorização do processo (nenhum parâmetro é objecto de análise);
- incapacidade de comparar e reflectir sobre os resultados do Projecto Educativo de Escola;
- capacidade de análise dos Resultados Escolares (enfoque nas classificações internas e externas);
- capacidade de análise dos resultados do Projecto Educativo de Escola.

O Grupo Disciplinar de Físico – Química, em muitos dos momentos do Projecto, colocou-se numa posição periférica ao documento. Assim, não houve uma participação efectiva dos elementos deste grupo. Não se interessou em dar a conhecer o Projecto à escola e à Comunidade Educativa, colocando-se, mais uma vez, fora do processo. Porém, há uma preocupação latente, na análise dos resultados, quer ao nível do Projecto, quer ao nível das classificações obtidas pelos alunos. No entanto, este esforço é, manifestamente, insuficiente, pois deveria ser conjugado com outros vectores que permitissem um maior enriquecimento do processo de implementação do Projecto Educativo de Escola. O Projecto Educativo de Escola, na opinião de Estêvão presente, na primeira parte da investigação (Capítulo II, p.59), deve surgir como resultado de um processo participativo e negociado. Estes vectores representam vantagens na consolidação do documento, devido às interações proporcionadas pelos intervenientes. Estes aspectos foram descurados pelo Grupo Disciplinar de Físico – Química.

3.4.6. Grupo Disciplinar de Ciências Naturais

Neste Grupo Disciplinar, foram analisadas, na fase de construção do Projecto Educativo de Escola, um total de vinte e três actas. No ano lectivo 2001/2002, foram objecto de tratamento sete actas, no ano lectivo 2002/2003, oito actas e em 2006/2007 foram objecto de observação oito actas.

No ano lectivo 2001/2002, no item – Participação dos actores –, pela observação das actas, constata-se que o Grupo Disciplinar de Ciências Naturais só abordou, em uma das actas, um parâmetro: “Acompanha a fase de construção do Projecto”. Não há qualquer histórico das actas que encaminhe para as seguintes matérias: “ Reflecte sobre as decisões tomadas”; “Participa na definição da missão do estabelecimento de ensino”; “Participa na

definição de metas”; “ Solicita a apresentação de propostas aos seus membros“; ”Discute as propostas apresentadas“; “Reflecte sobre as decisões apresentadas“; “Participa na fixação de objectivos“; “Participa no estabelecer de estratégias” e “Os membros do grupo do Conselho participam nas equipas de trabalho“. Do espargido nas actas e pela análise da tabela número 12, (Anexo III, pp.122-124), constata-se que o Grupo Disciplinar, revela uma enorme dificuldade em mobilizar os seus elementos para a construção do documento.

No item – Comunicação –, em 2001/2002, não aparece detectada em nenhuma acta, do Grupo Disciplinar de Ciências Naturais, qualquer dos seguintes parâmetros: “Define canais de comunicação para dar a conhecer as decisões tomadas“; “Apresenta suportes de divulgação a serem utilizados“; “Canais utilizados para dar a conhecer a todos os seus elementos a missão da escola“; “Canais utilizados para dar a conhecer a todos os seus elementos os objectivos da escola“; “Canais utilizados para dar a conhecer as metas da escola” e “Oportunidades encontradas para a discussão entre os seus elementos sobre a importância do Projecto Educativo“. Pelo espelhado nas actas e pelo assinalado na tabela número 12, (Anexo III, pp.122-124), constata-se que o Grupo Disciplinar, revelou uma posição periférica em relação à divulgação do documento, quer na escola com os seus pares, quer no contacto com a Comunidade Educativa.

Na Atribuição de Recursos/Financiamento –, não há qualquer indicador de que tenha sido abordado o assunto em referência “Solicita a lista de necessidades para a implementação do P.E.E. de acordo com o processo de financiamento apresentado em C. P. “.

No item – Envolvimento dos Pais/Encarregados de Educação –, não há anotação em qualquer das actas analisadas ao parâmetro: “ Apresenta estratégias para o envolvimento dos Pais/Enc. de Educação na vida da escola “

No que concerne ao item – Formação de Professores, Funcionários, Alunos e Pais/Encarregados de Educação –, dos parâmetros constantes tabela número 12, (Anexo III, pp.122-124), só há registo de dois, respectivamente: “Solicita aos membros a inventariação junto de seus pares das necessidades de formação “numa reunião, e “Elabora a proposta a apresentar ao C.P.”, noutra reunião. Não foram objecto de reflexão, por parte do Grupo Disciplinar, no ano lectivo 2001/2002, designadamente, os vectores: “Analisa as propostas apresentadas“; “Analisa o índice de adesão às propostas de Formação apresentadas” e “Analisa e reflecte sobre a utilidade da formação apresentada“. Comprova-se pelo observado nas actas e plasmado na tabela número 12, (Anexo III, pp.122-124), que o Grupo Disciplinar de Ciências Naturais revela uma actuação pouco

activa. Não reflecte sobre as propostas apresentadas de Formação nem avalia os índices de adesão a tais formações. Não encontra momentos de análise para encontrar respostas ao não envolvimento dos Encarregados de Educação. Ao proceder dessa forma talvez descobrisse estratégias de comprometimento dos Pais/Encarregados de Educação com a vida escolar e, conseqüentemente, com o Projecto Educativo.

No ano lectivo 2002/2003, no tem – Participação dos actores –, em dez parâmetros, surgem referenciados cinco, nomeadamente: em duas actas, “Solicita a apresentação de propostas aos seus membros”; em igual número, “Discute as propostas apresentadas”; numa acta, “Participa na definição de prioridades”; noutra, “Participa na fixação de objectivos”, em igual número, “Participa no estabelecer de estratégias”. Não foram objecto de análise, por parte do Grupo Disciplinar de Ciências Naturais os seguintes assuntos: “Reflecte sobre as decisões apresentadas”; “Os membros do Conselho participam nas equipas de trabalho”; “Acompanha as fases de construção do Projecto”, “Participa na definição da missão do estabelecimento de ensino”; e “Participa na definição de metas.” Reconhece-se, pelo espargido nas actas e pela análise da tabela número 12, (Anexo III, pp.122-124), que o Grupo Disciplinar de Ciências Naturais demonstrou uma alteração de procedimentos, comparativamente com o ano lectivo anterior. Revelou uma maior preocupação em mobilizar os seus elementos para a participação na fase de construção do Projecto Educativo de Escola.

No item – Comunicação –, das oito reuniões realizadas, em nenhuma se encontra a indicação relativamente a matérias como: “Define canais de comunicação para dar a conhecer as decisões tomadas”; “Apresenta suportes de divulgação a serem utilizados”; “Canais utilizados para dar a conhecer a todos os seus elementos a missão da escola”; “Canais utilizados para dar a conhecer a todos os seus elementos os objectivos da escola”; “Canais utilizados para dar a conhecer as metas da escola” e “Oportunidades encontradas para a discussão entre os seus elementos sobre a importância do Projecto Educativo”. O Grupo Disciplinar de Ciências Naturais, demonstrou, pela análise das actas e pelo assinalado na tabela número 12, (Anexo III, pp.122-124), uma dificuldade em dar a conhecer o Projecto a todos aqueles que intervinham no acto educativo. Esta postura fragilizou a consistência e a importância do projecto junto dos actores.

Na Atribuição de Recursos/Financiamento, o Grupo Disciplinar não aborda a matéria “ Solicita a lista de necessidades para a implementação do P.E.E. de acordo com o processo de financiamento apresentado em C. P. “.

No item – Envolvimento dos Pais/Encarregados de Educação –, não há anotação, em qualquer das actas, analisadas ao assunto: “ Apresenta estratégias para o envolvimento dos Pais /Enc. de Educação na vida da escola “ .

No que concerne ao item – Formação de Professores, Funcionários, Alunos e Pais/Encarregados de Educação –, dos parâmetros constantes da tabela, só apenas dois foram objecto de tratamento por parte do Grupo Disciplinar de Ciências Naturais, respectivamente: “Solicita aos membros a inventariação junto de seus pares das necessidades de formação”; numa reunião, e “ Elabora a proposta a apresentar ao C.P” noutra reunião. Não há menção, em nenhuma das actas analisadas às seguintes matérias: “Analisa as propostas apresentadas”; “Analisa o índice de adesão às propostas de Formação apresentadas” e Analisa e reflecte sobre a utilidade da formação apresentada.”

Do apurado nas actas e da análise da tabela número 12, (Anexo III, pp.122-124), verifica-se que o Grupo Disciplinar manifesta uma postura semelhante à do ano anterior. O Projecto Educativo de Escola necessita, pela sua natureza e conteúdo, inevitavelmente, da preciosa contribuição dos Encarregados de Educação. O Grupo Disciplinar contribuiu de uma forma pouco enriquecedora para a construção deste documento.

Quanto ao ano lectivo 2006/2007 e ao item – Participação dos actores –, foram sinalizados seis vectores: em três actas, “Solicita a apresentação de propostas aos seus membros”; em uma “Discute as propostas apresentadas”; em três, “Acompanha as fases de construção do Projecto”; em igual número, “Participa na definição de prioridades”; em três reuniões, “Participa na fixação de objectivos” e em três actas, “Participação no estabelecimento de estratégias”. Não foram objecto de análise por parte do Grupo Disciplinar de Ciências Naturais os seguintes parâmetros: “Reflecte sobre as decisões apresentadas”; “Os membros do Conselho participam nas equipas de trabalho” e “Participa na definição de metas. Certifica-se pelo exposto nas actas e pela análise da tabela número 12, (Anexo III, pp.122-124), que revelou uma postura diferente comparativamente com outros anos, pois, mostra ser capaz de mobilizar os seus elementos para participarem na fase de construção do Projecto Educativo de Escola.

Quanto ao item – Comunicação – no ano lectivo 2006/2007, – não há registo de substâncias abordadas relativas aos parâmetros em análise: “Define canais de comunicação para dar a conhecer as decisões tomadas”; “Apresenta suportes de divulgação a serem utilizados”; “Canais utilizados para dar a conhecer a todos os seus elementos a missão da escola”; “Canais utilizados para dar a conhecer a todos os seus elementos os objectivos da escola”; “Canais utilizados para dar a conhecer as metas da

escola” e “Oportunidades encontradas para a discussão entre os seus elementos sobre a importância do Projecto Educativo”. Prova-se, pelo consubstanciado nas actas e pela observação da tabela número 12, (Anexo III, pp.122-124), que o Grupo Disciplinar continua a manifestar uma posição à margem do documento.

No que concerne à Atribuição de Recursos/Financiamento –, não consta em qualquer acta, o parâmetro: “ Solicita a lista de necessidades para a implementação do P.E.E de acordo com o processo de financiamento apresentado em C. P. “.

No item – Envolvimento dos Pais/Encarregados de Educação, não há registo, em qualquer reunião, do Grupo Disciplinar ao assunto: “ Apresenta estratégias para o envolvimento dos Pais/Enc. de Educação na vida da escola “

No que concerne ao item – Formação de Professores, Funcionários, Alunos e Pais/Encarregados de Educação –, dos parâmetros constantes da tabela número 12, (Anexo III, pp.122-124), nenhum deles foi discutido em reunião de grupo disciplinar. Assim, não há registo de matérias como: “Solicita aos membros a inventariação das necessidades de formação “;”Elabora a proposta a apresentar ao C. P. “;”Analisa as propostas apresentadas”; “Analisa o índice de adesão às propostas de Formação apresentadas” e “Analisa e reflecte sobre a utilidade da formação apresentada”. Do espargido nas actas e pela análise da tabela número 12, (Anexo III, pp.122-124), infere-se que o Grupo Disciplinar, manifestou dificuldade em mobilizar os actores/Encarregados de Educação para a construção do documento. O grupo não encontrou recursos necessários para a construção do Projecto. A sua postura, ao longo do processo de construção, traduz-se por um deslocamento dos seus membros para a periferia do Projecto. Deste modo, torna-se imperioso reflectir sobre o comportamento manifestado por este Grupo Disciplinar. Assim, na fase de construção do primeiro Projecto Educativo, o Grupo Disciplinar de Ciências Naturais, pautou a sua acção por:

- algum interesse pela participação dos actores na construção do Projecto Educativo de Escola, nomeadamente, no segundo ano, visto que, no primeiro a colaboração foi praticamente inexistente;
- pouca capacidade de diálogo (solicita, discute, participa,), nomeadamente, no segundo ano, já que, no primeiro, essa aptidão esteve ausente;
- acompanhamento ténue do processo de construção do Projecto Educativo de Escola;
- incapacidade total de divulgar a fase de construção do Projecto Educativo junto da comunidade educativa nos dois anos, já que nenhum dos vectores foi sinalizado;

- incapacidade de promoção da participação dos pais/encarregados de educação em todo o processo;
- incapacidade de sugerir propostas de financiamento para a fase de construção do Projecto Educativo de Escola.

Na fase de construção do segundo Projecto Educativo, o Grupo Disciplinar de Ciências Naturais pautou a sua acção por:

- alguma capacidade de mobilizar os actores para participarem na fase de construção do Projecto Educativo de Escola;
- incapacidade total de difusão, junto da comunidade educativa, do processo em curso (dos seis vectores, nenhum foi referenciado);
- incapacidade de promoção da participação dos Pais/Encarregados de educação na dinâmica escolar e, por consequência, no Projecto Educativo de Escola;
- incapacidade de sugerir propostas de financiamento para a fase de construção do Projecto Educativo de Escola.

Do plasmado nas actas e pela análise da tabela número 12, (Anexo III, pp.122-124), o Grupo Disciplinar de Ciências Naturais evidenciou um fraco empenhamento no processo de construção do documento. O seu contributo para a elaboração do mesmo poder-se-á adjectivar de pobre. Não se envolveu, nem conseguiu mobilizar outros actores na construção do Projecto Educativo de Escola.

Na fase de implementação, foram analisadas trinta actas, correspondentes: a sete, ao ano lectivo de 2003/2004; seis, ao de 2004/2005; oito, ao de 2005/2006, e nove, a 2007/2008. Os três primeiros anos correspondem à fase de implementação do primeiro Projecto Educativo de Escola e o último ano lectivo à do segundo Projecto Educativo de Escola.

No item – Participação dos actores –, no ano lectivo 2003/2004, o Grupo Disciplinar de Ciências Naturais, em seis actas, mencionou dois vectores, respectivamente: numa acta, “Acompanha a implementação do Projecto” e em outra acta “Constata da importância do P.E.E. nos diversos documentos da escola“. Não há arrolamento nas actas analisadas, aos assuntos: “ Confere o cumprimento dos objectivos”; “Segue a execução das estratégias”; “ Verifica o cumprimento das metas” e “ Reflecte sobre as decisões apresentadas”.

Constata-se, pelo escrutinado nas actas e pela análise da tabela número 28, (Anexo III, pp. 170-172), que o Grupo Disciplinar, preocupa-se com o acompanhamento do processo. Manifesta interesse da interface existente entre o Projecto Educativo de Escola e

os vários documentos. Porém é de assinalar que não se verifica o cumprimento dos objectivos e das metas, tal como o seguimento da execução das estratégias.

No item – Comunicação –, no ano lectivo 2003/2004, nas actas realizadas pelo Grupo Disciplinar de Ciências Naturais, não inscreveu nenhuma matéria relativa aos vectores: “Define canais de comunicação para dar a conhecer as decisões tomadas”; “Apresenta suportes de divulgação a serem utilizados”; “Preocupa-se em dar a conhecer o P.E.E. aos seus elementos”; “Os seus elementos conhecem a missão da escola”; “Os seus elementos conhecem os objectivos da escola”; “Os seus elementos conhecem as metas da escola”; “Oportunidades encontradas para a discussão entre os actores sobre o impacto do Projecto Educativo na escola” e “Produz uma articulação entre os diferentes órgãos”. Certifica-se, pela análise das actas e pela tabela número 28, (Anexo III, pp. 170-172), que o Grupo Disciplinar de Ciências Naturais não promoveu a divulgação do Projecto Educativo de Escola junto dos seus membros e da restante Comunidade Educativa. Não promoveu a discussão entre os seus actores sobre o impacto do documento na organização. Não reflectiu sobre a necessidade da articulação entre os diferentes órgãos pelo Projecto Educativo de Escola. O Grupo Disciplinar actuou de uma forma passiva em todo o processo de construção do documento.

No item – Resultados –, no ano lectivo 2003/2004 o Grupo Disciplinar de Ciências Naturais, em dez parâmetros, referenciou dois, respectivamente: em uma acta, “Apresentam uma oferta educativa de acordo com o contexto”; em outra, “Apresentam uma oferta educativa de acordo com os resultados “. Não averba, em nenhuma das actas realizadas substâncias como: “Apresentam práticas de aferição dos resultados do P.E.E.”; “ Analisam os resultados do P.E.E. através de relatórios e outros instrumentos”; “Comparam os resultados anteriores com os alcançados pelo P.E.E. “;”Reflectem sobre os resultados alcançados pelo P.E.E. e os inicialmente propostos pelo P.E.E.”; “Apresentam estratégias a partir dos resultados obtidos pelo P.E.E. para atingirem os resultados propostos no P.E.E. “; “Preocupa – se em verificar se os resultados do P.E.E. produzem no seu global uma melhoria eficaz da escola”; “ Atribuem enfoque de análise aos resultados escolares (classificações internas); “e “ Atribuem enfoque de análise aos resultados escolares (classificações externas) ”.

Nota-se, pela observação das actas e pela análise da tabela número 28, (Anexo III, pp. 170-172), que o Grupo Disciplinar de Ciências Naturais não apresenta práticas de aferição dos resultados. Não tem a rotina de analisar resultados, sejam eles relativos ao Projecto ou às classificações obtidas pelos alunos. Esta atitude de não reflectir sobre os

resultados influencia, de forma negativa, as dinâmicas de aperfeiçoamento próprias de um documento com esta natureza e conteúdo.

No item – Participação dos actores –, no ano lectivo 2004/2005, o Grupo Disciplinar de Ciências Naturais, em seis parâmetros menciona um respectivamente: numa acta, “Acompanha a implementação do Projecto”. Do exarado nas actas, não há anotação a matérias como: “Confere o cumprimento dos objectivos”; “Segue a execução das estratégias”; “Verifica o cumprimento das metas”; “Reflecte sobre as decisões apresentadas”, e “Constata da importância do P.E.E. nos diversos documentos da escola”. Atesta-se, pelo propagado nas actas e pela análise da tabela número 28, (Anexo III, pp. 170-172), que o Grupo Disciplinar promoveu o acompanhamento do processo de implementação do Projecto Educativo de Escola. Todavia, não revelou hábitos de verificar o cumprimento das metas, de seguir a execução das estratégias e de conferir o cumprimento dos objectivos do Projecto Educativo de Escola. A avaliação dos aspectos relacionados com o Projecto Educativo de escola, não pode ser um fenómeno desconexo, como apresenta Guerra, na primeira parte da investigação (Capítulo II, p.65). Esta avaliação deve ser pensada e exercida por todos os intervenientes do processo educativo, incluindo os grupos disciplinares.

No item – Comunicação –, no ano lectivo 2004/2005, e pelo verificado nas actas, o Grupo Disciplinar de Ciências Naturais, não arrolou nenhum dos oito parâmetros constantes da tabela, nomeadamente: “Define canais de comunicação para dar a conhecer as decisões tomadas”; “Apresenta suportes de divulgação a serem utilizados”; “Preocupa-se em dar a conhecer o P.E.E. aos seus elementos”; “Os seus elementos conhecem a missão da escola”; “Os seus elementos conhecem os objectivos da escola”; “Os seus elementos conhecem as metas da escola”; “Oportunidades encontradas para a discussão entre os actores sobre o impacto do Projecto Educativo na escola” e “Produz uma articulação entre os diferentes órgãos”. Reconhece-se, pelo apurado nas actas e pela análise da tabela número 28, (Anexo III, pp. 170-172), que, o Grupo Disciplinar de Ciências Naturais, não promoveu a difusão do Projecto Educativo de Escola junto dos seus membros e da restante Comunidade Educativa. A sua actuação caracterizou-se pelo afastamento relativamente a alguns procedimentos referentes à elaboração do documento.

No item – Resultados –, no ano lectivo 2004/2005, o Grupo Disciplinar de Ciências Naturais, em dez parâmetros referenciou dois respectivamente: numa acta, “Apresentam uma oferta educativa de acordo com o contexto”; noutra “Apresentam uma oferta educativa de acordo com os resultados”. Do cotejado nas actas, não se encontra anotações

referentes a matérias como: “Apresentam práticas de aferição dos resultados do P.E.E. ”; “Analisam os resultados do P.E.E. através de relatórios e outros instrumentos”; “Comparam os resultados anteriores com os alcançados pelo P.E.E.”; “Reflectem sobre os resultados alcançados pelo P.E.E. e os inicialmente propostos pelo P.E.E.”; “Apresentam estratégias a partir dos resultados obtidos pelo P.E.E para atingirem os resultados propostos no P.E.E. “; “Preocupa – se em verificar se os resultados do P.E.E. produzem no seu global uma melhoria eficaz da escola”; “Atribuem enfoque de análise aos resultados escolares (classificações internas); “e “ Atribuem enfoque de análise aos resultados escolares (classificações externas) ”. Comprova-se, pela observação das actas e pela análise da tabela número 28, (Anexo III, pp. 170-172), que o Grupo Disciplinar de Ciências Naturais não apresentou práticas de aferição. Não demonstrou uma preocupação em analisar as rotinas relativas à análise e reflexão dos resultados do Projecto. Não construiu práticas reflexivas sobre os resultados, fossem estes relacionados com o Projecto ou com as classificações obtidas pelos alunos. Revelou uma ausência de requisitos que não permitiram encontrar formas de articulação com outros órgãos.

No ano lectivo de 2005/2006, no item – Participação dos actores –, o Grupo Disciplinar de Ciências Naturais, em seis parâmetros menciona um: em quatro actas, “Acompanha a implementação do Projecto”. Do inscrito nas actas, não há apontamentos sobre assuntos como: “Confere o cumprimento dos objectivos”; “Segue a execução das estratégias”; “Verifica o cumprimento das metas”; “Reflecte sobre as decisões apresentadas”, e “Constata da importância do P.E.E. nos diversos documentos da escola”. Reconhece-se, pelo arrolado nas actas e pela análise da tabela número 28, (Anexo III, pp. 170-172), que o Grupo Disciplinar, acompanhou o processo de implementação do Projecto Educativo de Escola. Todavia, continua a não manifestar evidências de: cumprimento das metas, de seguimento da execução das estratégias e de conferir o cumprimento dos objectivos do Projecto Educativo de Escola. O Grupo Disciplinar contribuiu de forma muito ténue para a construção do documento.

No item – Comunicação –, no ano lectivo 2005/2006, do pesquisado nas actas, não consta qualquer assunto relativo a parâmetros tais como aqueles que constam da tabela, nomeadamente: “Define canais de comunicação para dar a conhecer as decisões tomadas”; “Apresenta suportes de divulgação a serem utilizados”; “Preocupa-se em dar a conhecer o P.E.E. aos seus elementos”; “Os seus elementos conhecem a missão da escola”; “Os seus elementos conhecem os objectivos da escola”; “Os seus elementos conhecem as metas da escola”; “Oportunidades encontradas para a discussão entre os

actores sobre o impacto do Projecto Educativo na escola” e “Produz uma articulação entre os diferentes órgãos”. Certifica-se, pelo cotejado nas actas e pela análise da tabela número 28, (Anexo III, pp. 170-172), que o Grupo Disciplinar de Ciências Naturais não divulgou o Projecto Educativo de Escola junto dos seus membros e da restante Comunidade Educativa. O quadro demonstrou uma posição periférica ao processo de construção. Situação que em nada beneficia a elaboração de um documento com esta natureza e amplitude.

No item – Resultados –, no ano lectivo de 2005/2006, o Grupo Disciplinar de Ciências Naturais, em dez parâmetros, referenciou cinco, nomeadamente; em três actas “Apresentam práticas de aferição dos resultados do P.E.E. ”; em igual número, “Analisam os resultados do P.E.E. através de relatórios e outros instrumentos”; em três, “Atribuem enfoque de análise aos resultados escolares (classificações internas)”; em quatro, “Atribuem enfoque de análise aos resultados escolares (classificações externas)” e numa, “Preocupa-se em verificar se os resultados do P.E.E. produzem no seu global uma melhoria eficaz da escola”. Não há registo de arrolamento de substâncias relativas aos parâmetros: “Apresentam uma oferta educativa de acordo como o contexto”; “Comparam os resultados anteriores com os alcançados pelo P.E.E.”; “Reflectem sobre os resultados alcançados pelo P.E.E. e os inicialmente, propostos pelo P.E.E.”; “Apresentam estratégias a partir dos resultados obtidos pelo P.E.E para atingirem os resultados propostos no P.E.E.”. Pelo averiguado nas actas e pela análise da tabela número 28, (Anexo III, pp. 170-172), constata-se que o Grupo Disciplinar de Ciências Naturais, não comparou, nem reflectiu sobre os resultados do Projecto Educativo de Escola. No entanto, esteve atento às práticas de aferição e à análise dos resultados do Projecto Educativo de Escola através de vários instrumentos. Revelou interesse em reflectir sobre as classificações escolares e questionou a oferta educativa. A sua actuação contribuiu, de forma bastante significativa para a elaboração do documento.

No item – Participação dos actores –, no ano lectivo de 2007/2008, da pesquisa nas actas, verifica-se que não há indícios de terem sido abordadas matérias relativas aos seis parâmetros constantes da tabela, nomeadamente: “Acompanha a implementação do Projecto”; “Confere o cumprimento dos objectivos”; “Segue a execução das estratégias”; “Verifica o cumprimento das metas”; “Reflecte sobre as decisões apresentadas” e “Constata da importância do P.E.E. nos diversos documentos da escola”. Reconhece-se, pelo arrolado nas actas e pela leitura tabela número 28, (Anexo III, pp. 170-172), que o Grupo Disciplinar revela uma posição periférica relativamente ao seu contributo no

acompanhamento do processo. Não centra a sua preocupação em encontrar formas de monitorizar os procedimentos de construção do documento. Não encontra espaços de discussão sobre o decurso de elaboração do Projecto. Não consegue demonstrar, por acções, como é importante a participação *versus* colaboração num documento desta natureza e abrangência para a organização a que pertence. Em Martins, na primeira parte do presente estudo (Capítulo. IV, p.162), encontra-se referências relativamente, à resistência na elaboração do Projecto Educativo de Escola.

No item – Comunicação –, no ano lectivo 2007/2008, pelo consubstanciado nas actas, não existe qualquer registo relativo a matérias constantes nos parâmetros em análise nomeadamente: “Define canais de comunicação para dar a conhecer as decisões tomadas”; “Apresenta suportes de divulgação a serem utilizados; “Preocupa-se em dar a conhecer o P.E.E. aos seus elementos”; “Os seus elementos conhecem a missão da escola”; “Os seus elementos conhecem os objectivos da escola”; “Os seus elementos conhecem as metas da escola”; “Oportunidades encontradas para a discussão entre os actores sobre o impacto do Projecto Educativo na escola” e “Produz uma articulação entre os diferentes órgãos”. Certifica-se, pelo concretizado nas actas e pela análise da tabela número 28 (Anexo III, pp. 170-172), que o Grupo Disciplinar de Ciências Naturais não promoveu a divulgação do Projecto Educativo de Escola junto dos seus membros e da restante Comunidade Educativa. Este grupo, com a sua actuação, não produziu qualquer contributo para a divulgação e promoção do documento. É explicitado por Costa, na primeira parte da investigação (Capítulo IV, p. 139), a importância da divulgação do documento perante toda a comunidade educativa.

No item – Resultados –, no ano lectivo de 2007/2008, o Grupo Disciplinar de Ciências Naturais, em dez parâmetros referenciou seis nomeadamente: em duas actas, “Apresentam práticas de aferição dos resultados do P.E.E. “; em igual número, “Analisam os resultados do P.E.E. através de relatórios e outros instrumentos”; em duas actas, “Atribuem enfoque de análise aos resultados escolares (classificações internas)”; em igual número, “Atribuem enfoque de análise aos resultados escolares (classificações externas)” numa acta, “Apresentam uma oferta educativa de acordo com o contexto “ e noutra reunião o Grupo Disciplinar de Ciências Naturais, “Preocupa-se em verificar se os resultados do P.E.E. produzem no seu global uma melhoria eficaz da escola”. Do espelhado nas actas não há apontamentos relativos a assuntos referentes a vectores como: “Comparam os resultados anteriores com os alcançados pelo P.E.E.“; “Reflectem sobre os resultados alcançados pelo P.E.E. e, os inicialmente, propostos pelo P.E.E.”; “Apresentam

estratégias a partir dos resultados obtidos pelo P.E.E. para atingirem os resultados propostos no P.E.E.”. Certifica-se, pelo averbado nas actas e pela análise da tabela número 28, (Anexo III, pp. 170-172), que o Grupo Disciplinar de Ciências Naturais revelou ter rotina dos resultados do Projecto Educativo de Escola através da utilização de vários instrumentos. Demonstrou propósitos de debate sobre a oferta educativa e estabeleceu a relação com os resultados obtidos. Da sua actuação retira-se um contributo bastante significativo para o processo de construção do documento. O Grupo Disciplinar de Ciências Naturais revelou uma actuação pouco uniforme, ao longo do decurso de construção do Projecto Educativo de Escola. Deste modo torna-se oportuno reflectir sobre o comportamento demonstrado por este grupo, ao longo do desenvolvimento do documento. Assim, na fase de implementação do primeiro Projecto Educativo, o Grupo Disciplinar de Ciências Naturais pautou a sua acção por:

- capacidade de acompanhar a implementação do Projecto Educativo de Escola;
- incapacidade de monitorização do processo (não confere, não segue, não verifica nem reflecte);
- incapacidade de divulgar, junto dos seus membros e da restante comunidade educativa o Projecto Educativo de Escola (em vinte e quatro vectores possíveis de análise, não sinaliza nenhum);
- incapacidade de comparar e reflectir sobre os resultados do Projecto Educativo de Escola;
- capacidade de analisar os resultados académicos;
- capacidade de apresentar práticas de aferição do Projecto Educativo de Escola.

Na fase de construção do segundo Projecto Educativo, o Grupo Disciplinar de Ciências Naturais pautou a sua acção por:

- incapacidade de acompanhamento da fase de implementação do Projecto Educativo de Escola(nenhum vector é objecto de alusão) ;
- incapacidade de monitorização do processo (nenhum parâmetro é objecto de análise) ;
- incapacidade de comparar e reflectir sobre os resultados do Projecto Educativo de Escola ;
- capacidade de análise dos Resultados Escolares (enfoque nas classificações internas e externas);
- capacidade de análise dos resultados do Projecto Educativo de Escola.

O Grupo Disciplinar de Ciências Naturais não reagiu sempre do mesmo modo, ao longo de todo este processo de implementação do Projecto. O grupo revelou um empenhamento bastante significativo durante a execução do processo, contudo, tal comportamento foi empobrecido ao longo do segundo momento de operacionalização. Os elementos ligados às Ciências Naturais revelaram não terem rotinas de comunicação entre os seus pares, nem com os restantes intervenientes da Comunidade Educativa. O grande contributo dado por este grupo ao Projecto Educativo foi a centralidade da sua actuação na aferição dos resultados, digam eles respeito ao Projecto Educativo ou às classificações obtidas pelos alunos. Esta preocupação direccionada para os resultados cria dinâmicas muito próprias que produzem reflexões e alterações no documento.

3.4.7. Grupo Disciplinar de História

Neste Grupo Disciplinar foram analisadas, na fase de construção do Projecto Educativo de Escola, um total de vinte e uma actas. Foram objecto de tratamento no ano lectivo 2001/2002, sete actas, no ano lectivo 2002/2003, oito e em 2006/2007, seis.

No item – Participação dos actores –, no ano lectivo 2001/2002, o Grupo Disciplinar de História, dos dez parâmetros analisou apenas dois, respectivamente: “Os membros do grupo participam nas equipas de trabalho”, assunto mencionado em duas reuniões e numa reunião, o Grupo Disciplinar “Acompanha as fases de construção do Projecto”. Do espargido nas actas não foram arroladas matérias relacionadas com os seguintes assuntos: “Solicita a apresentação de propostas aos seus membros”; “Discute as propostas apresentadas”; “Reflecte sobre as decisões apresentadas”; “Participa na definição de prioridades”; “Participa na fixação de objectivos”; “Participa no estabelecer de estratégias”; “Participa na definição de metas e “Participa na definição da missão do estabelecimento de ensino”. Reconhece-se, pelo consubstanciado nas actas e pela análise da tabela número 13, (Anexo III, pp. 125-127), um débil contributo deste Grupo Disciplinar, na mobilização dos actores com o intuito de participarem na construção do Projecto.

Quanto ao item – Comunicação –, no ano lectivo 2001/2002 pelo verificado nas actas, não há anotações de assuntos referentes a qualquer um dos parâmetros constantes da tabela número 13, (Anexo III, pp. 125-127), nomeadamente: “Define canais de comunicação para dar a conhecer as decisões tomadas”; “Apresenta suportes de divulgação a serem utilizados”; “Canais utilizados para dar a conhecer a todos os seus

elementos a missão da escola”; “Canais utilizados para dar a conhecer a todos os seus elementos os objectivos da escola”; “Canais utilizados para dar a conhecer as metas da escola” e “Oportunidades encontradas para a discussão entre os seus elementos sobre a importância do Projecto Educativo”. Certifica-se, pelo estudo das actas e pela observação da tabela número 13, (Anexo III, pp. 125-127), que, o Grupo Disciplinar revelou uma postura jusante a todo o processo, não contribuindo deste modo, para o fortalecimento do documento, que, pela sua natureza e amplitude, necessita da dádiva de todos os actores. Assim, este Grupo Disciplinar não ajudou a promover o documento não só junto, dos seus pares, como em relação à Comunidade Educativa.

No que concerne à Atribuição de Recursos/Financiamento, do espelhado nas actas não há registo do assunto “ Solicita a lista de necessidades para a implementação do P.E.E. de acordo com o processo de financiamento apresentado em C. P”.

No item – Envolvimento dos Pais/Encarregados de Educação –, do arrolado nas actas não há anotações da matéria referente ao vector: “ Apresenta estratégias para o envolvimento dos pais /Enc. de Educação na vida da escola “. O Projecto Educativo de Escola como elemento vinculador e responsabilizador de toda a comunidade educativa, no dizer de Ricardo, na primeira parte do estudo (Capítulo IV, p. 162), surge restringido, devido à não participação dos actores acima referenciados. Os Pais/Encarregados de Educação com o seu capital de experiência poderiam constituir um recurso excepcional do estabelecimento de ensino.

No que concerne ao item – Formação de Professores, Funcionários, Alunos e Pais/Encarregados de Educação –, no examinado das actas não se encontrou substância relativa a parâmetros como: “Solicita aos membros a inventariação junto de seus pares das necessidades de formação “; “ Analisa as propostas apresentadas”; “Elabora a proposta a apresentar ao C.P.”; “Analisa o índice de adesão às propostas de Formação apresentadas “; e “Analisa e reflecte sobre a utilidade da formação apresentada. Do apurado nas actas e pela análise da tabela número 13, (Anexo III, pp. 125-127), reconhece-se que, o Grupo Disciplinar de História continua a posicionar-se na periferia dos assuntos relativos à construção do Projecto Educativo de Escola. Não centra a sua actividade em certificar-se das necessidades de formação dos seus pares não evidencia oportunidades de debate sobre as razões da ausência dos Pais/Encarregados de Educação do processo e, a partir daí, encontrar estratégias de envolvimento dos actores. Além disso não produz, com a sua actuação, um enriquecimento do processo de construção do Projecto Educativo de Escola.

No que concerne ao ano lectivo 2002/2003, no item – Participação dos actores –, são assinalados seis, dos dez parâmetros constantes da tabela: em três reuniões “Solicita a apresentação de propostas aos seus membros “; numa reunião, “Os membros do grupo participam nas equipas de trabalho “, em três actas; aparece referenciado que o Grupo Disciplinar “Acompanha as fases de construção do Projecto”, em igual número; o grupo “Participa na definição de prioridades”; em duas reuniões “Participa na fixação de objectivos” e noutra “Participa no estabelecimento de estratégias”. Do verificado nas actas, não há registo de assuntos relativos a vectores como: discussão das propostas apresentadas; reflexão sobre as decisões tomadas; participação na definição da missão do estabelecimento de ensino e participação na definição de metas. Do arrolado nas actas e plasmado na tabela número 13, (Anexo III, pp. 125-127), reconhece-se, ao Grupo Disciplinar de História, uma capacidade de dinamização dos actores em prol da sua participação. Reflecte poder de iniciativa, atitude essa que fortalece o Projecto Educativo de Escola, na fase de construção.

Quanto ao item – Comunicação – no ano lectivo 2002/2003, não há registo, pelo arrolamento realizado nas actas a substância relativa a itens como: “Define canais de comunicação para dar a conhecer as decisões tomadas”; “Apresenta suportes de divulgação a serem utilizados”; “Canais utilizados para dar a conhecer a todos os seus elementos a missão da escola”; “Canais utilizados para dar a conhecer a todos os seus elementos os objectivos da escola”; “Canais utilizados para dar a conhecer as metas da escola” e “Oportunidades encontradas para a discussão entre os seus elementos sobre a importância do Projecto Educativo”. Reconhece-se, pelo apurado nas actas e pelo assinalado na tabela número 13, (Anexo III, pp. 125-127), que, o Grupo Disciplinar de História continua a posicionar-se a jusante do processo, não contribuindo para a elaboração do Projecto Educativo de Escola.

No que se refere ao item – Atribuição de Recursos/Financiamento –, do espelhado nas actas não há registo da matéria “Solicita a lista de necessidades para a implementação do P.E.E de acordo com o processo de financiamento apresentado em C. P.”.

No item – Envolvimento dos Pais/Encarregados de Educação –, do arrolado nas actas não há anotações relativo ao parâmetro: “Apresenta estratégias para o envolvimento dos Pais/Enc. de Educação. na vida da escola “.

No que concerne ao item – Formação de Professores, Funcionários, Alunos e Pais/Encarregados de Educação –, dos vectores constantes da tabela nenhum foi debatido em reunião do grupo disciplinar de História: “ Solicita aos membros a inventariação das

necessidades de formação “;”Elabora a proposta a apresentar ao C. P. “;”Analisa as propostas apresentadas”; “Analisa o índice de adesão às propostas de Formação apresentadas” e “Analisa e reflecte sobre a utilidade da formação apresentada”. Reconhece-se, pelo reflectido nas actas e pela análise da tabela número 13, (Anexo III, pp. 125-127), que o Grupo Disciplinar de História mantém uma posição jusante a todo o processo de construção do Projecto Educativo de Escola.

No ano lectivo 2006/2007, no item – Participação dos actores –, o Grupo Disciplinar de História, dos dez parâmetros analisou cinco, respectivamente: numa reunião, “Solicita a apresentação de propostas aos seus membros “; em igual número, “Os membros do grupo participam nas equipas de trabalho“, noutra o órgão “Acompanha as fases de construção do Projecto”, em igual número “Participa na definição de prioridades”; e numa acta “Participa na fixação de objectivos”. Do espargido nas actas, não há referência a assuntos como: ”Discute as propostas apresentadas “; “Reflecte sobre as decisões tomadas“; “Participa na definição da missão do estabelecimento de ensino”; “Participa na definição de metas “e “Participa no estabelecer de estratégias. Certifica-se pela análise das actas e pela observância da tabela número 13 (Anexo III, pp. 125-127), que o Grupo Disciplinar evidencia, alguma preocupação em mobilizar os actores para a participação na construção do Projecto Educativo de Escola.

No item – Comunicação –, no ano lectivo 2006/2007, pelo exarado nas actas não há anotação a matérias referentes aos parâmetros: “Define canais de comunicação para dar a conhecer as decisões tomadas”; “Apresenta suportes de divulgação a serem utilizados”; “Canais utilizados para dar a conhecer a todos os seus elementos a missão da escola”; “Canais utilizados para dar a conhecer a todos os seus elementos os objectivos da escola”; “Canais utilizados para dar a conhecer as metas da escola” e “Oportunidades encontradas para a discussão entre os seus elementos sobre a importância do Projecto Educativo”. Do exarado nas actas e pela análise da tabela número 13, (Anexo III, pp. 125-127), o Grupo Disciplinar não centra sua actuação em dar a conhecer o Projecto aos seus pares ou à Comunidade Educativa.

Na Atribuição de Recursos/Financiamento, no ano lectivo 2006/2007, o assunto: “Solicita a lista de necessidades para a implementação do P.E.E de acordo com o processo de financiamento apresentado em C. P.”, não surge mencionado em nenhuma reunião do Grupo Disciplinar de História.

No item – Envolvimento dos Pais/Encarregados de Educação –, pelo espargido nas actas não há observações relativas ao assunto: “Apresenta estratégias para o envolvimento dos Pais/Enc. de Educação na vida da escola “.

No que concerne ao item – Formação de Professores, Funcionários, Alunos e Pais/Encarregados de Educação –, dos parâmetros constantes da tabela apenas um foi analisado em reunião do Grupo Disciplinar de História: “Solicita aos membros a inventariação junto de seus pares das necessidades de formação “, numa só reunião. Do arrolado nas actas não há anotações relativas aos seguintes vectores: “Elabora a proposta a apresentar ao C. P. “ “Analisa as propostas apresentadas”; “Analisa o índice de adesão às propostas de Formação apresentadas” e “Analisa e reflecte sobre a utilidade da formação apresentada”. Do aludido nas actas e pela análise da tabela número 13, (Anexo III, pp. 125-127), o Grupo Disciplinar mantém-se na periferia do processo relativamente à divulgação do documento, não mobiliza os seus actores para uma maior e mais intensa participação na construção do documento. Demonstra, ao longo do processo, um fraco desempenho em assuntos relacionados com a elaboração do documento. O Grupo Disciplinar de História, em diversos momentos de elaboração do documento, coloca-se numa posição periférica, abstraindo-se de contribuir para o enriquecimento do documento. Neste sentido, é pertinente reflectir no modo como actuou este grupo ao longo da fase de construção do Projecto. Assim, na fase de construção do primeiro Projecto Educativo, o Grupo Disciplinar de História pautou a sua acção por:

- algum interesse pela participação dos actores na construção do Projecto Educativo de Escola, nomeadamente, no segundo ano;
- diminuta capacidade de diálogo (não solicita, não discute e nem reflecte);
- acompanhamento do processo de construção do Projecto Educativo de Escola;
- incapacidade total de divulgar a fase de construção do Projecto Educativo junto da comunidade educativa, nos dois anos (já que nenhum dos parâmetros foi discutido pelo grupo disciplinar em apreço);
- incapacidade de promoção da participação dos Pais/Encarregados de Educação em todo o processo;
- incapacidade de sugerir propostas de financiamento para a fase de construção do Projecto Educativo de Escola, em todo o trajecto do Projecto Educativo de Escola, na fase de construção.

Na fase de construção do segundo Projecto Educativo, o Grupo Disciplinar de História pautou a sua acção por:

- algum interesse pela participação dos actores na construção do Projecto Educativo de Escola ;
- alguma capacidade de mobilizar os actores para participarem na fase de construção do Projecto Educativo de Escola;
- incapacidade de aproveitamento das sinergias existentes;
- incapacidade total de divulgação junto da comunidade educativa do processo em curso (dos seis vectores , nenhum foi referenciado);
- incapacidade de promoção da participação dos Pais/Encarregados de Educação na dinâmica escolar e , por, consequência no Projecto Educativo de Escola;
- incapacidade de sugerir propostas de financiamento para a fase de construção do Projecto Educativo de Escola.

O Grupo Disciplinar de História, ao longo do processo de construção do Projecto Educativo de Escola, demonstrou uma fraca vontade em participar na elaboração do mesmo, não contribuindo para o enriquecimento do Projecto.

Na fase de implementação, foram analisadas vinte e cinco actas, correspondendo oito, ao ano lectivo 2003/2004, cinco, ao de 2004/2005, seis, respectivamente, ao de 2005/2006 e ao de 2007/2008. Os três primeiros anos correspondem à fase de implementação do primeiro Projecto Educativo de Escola e o último ano lectivo à do segundo Projecto Educativo de Escola.

No item – Participação dos actores –, no ano lectivo 2003/2004, pelo arrolado nas actas não há apontamentos relativos a itens como: “Acompanha a implementação do Projecto”; “Constata a importância do P.E.E. nos diversos documentos da escola; “Confere o cumprimento dos objectivos”; “Segue a execução das estratégias”; “Verifica o cumprimento das metas” e “Reflecte sobre as decisões apresentadas”. Reconhece-se, pelo mencionado nas actas e pela análise da tabela número 29 (Anexo III pp. 173-175), que o Grupo Disciplinar de História, não revelou um comportamento jussante a todo o processo não verificando o cumprimento das metas, não seguindo a execução das estratégias e não conferindo o cumprimento dos objectivos do Projecto Educativo de Escola. A actuação deste grupo, permite afirmar que são inexistentes os contributos destes elementos na elaboração do documento.

No item – Comunicação –, no ano lectivo 2003/2004, pelo que consta nas actas, não há registo de matérias relacionadas com: “Define canais de comunicação para dar a conhecer as decisões tomadas”; “Apresenta suportes de divulgação a serem utilizados”; “Preocupa-se em dar a conhecer o P.E.E. aos seus elementos “; “Os seus elementos

conhecem a missão da escola”; Os seus elementos conhecem os objectivos da escola”; “Os seus elementos conhecem as metas da escola “; “Oportunidades encontradas para a discussão entre os actores sobre o impacto do Projecto Educativo na escola “ e “Produz uma articulação entre os diferentes órgãos”. Reconhece-se, pelo referido das actas e pela análise da tabela número 29 (Anexo III pp. 173-175), que o Grupo Disciplinar de História não promove a divulgação do Projecto Educativo de Escola junto dos seus membros e da restante Comunidade Educativa. O seu comportamento revela um alheamento dos procedimentos relativos ao Projecto Educativo, não encontrando espaços de debate sobre a articulação entre os órgãos, propiciada pelo Projecto Educativo de Escola.

No item – Resultados –, no ano lectivo 2003/2004, pelo mencionado nas actas não há registo de anotações relacionado com parâmetros como: “ Comparam os resultados anteriores com os alcançados pelo P.E.E. “; “Reflectem sobre os resultados alcançados pelo P.E.E. e, os inicialmente, propostos pelo P.E.E.”; “Apresentam estratégias a partir dos resultados obtidos pelo P.E.E. para atingirem os resultados propostos no P.E.E.; “Preocupa-se em verificar se os resultados do P.E.E. produzem no seu global uma melhoria eficaz da escola”; “ Apresentam práticas de aferição dos resultados do P.E.E.”; “Analisam os resultados do P.E.E. através de relatórios e outros instrumentos”; “Atribuem enfoque de análise aos resultados escolares (classificações internas) ”; “Atribuem enfoque de análise aos resultados escolares (classificações externas) ”; “Apresentam uma oferta educativa de acordo com os resultados “;”Apresentam uma oferta educativa de acordo com o contexto”. Certifica-se, pelo espelhado nas actas e pela análise da tabela número 29 (Anexo III pp. 173-175), que o Grupo Disciplinar revelou um desempenho bastante incipiente. Da actuação do grupo reconhece-se que o mesmo não manifesta, nas suas rotinas, práticas de aferição dos resultados. Constata-se, pelo comportamento demonstrado, que é um grupo pouco activo no processo de elaboração do documento, não contribuindo para a construção de um Projecto que, pelas suas características, necessita, para a sua vitalidade da participação de todos.

No item – Participação dos actores –, pelo verificado nas actas não há registo de apontamentos relativos aos parâmetros constantes da tabela: “Acompanha a implementação do Projecto”; “Constata a importância do P.E.E. nos diversos documentos da escola; “Confere o cumprimento dos objectivos”; “Segue a execução das estratégias”; “Verifica o cumprimento das metas” e “Reflecte sobre as decisões apresentadas”. Averigua-se, pelo examinado nas actas e pela análise da tabela número 29 (Anexo III pp. 173-175), que o Grupo Disciplinar, não encetou processos de acompanhamento da

implementação do Projecto Educativo de Escola e não utilizou instrumentos de monitorização do processo. Pautou a sua actuação por um alheamento a qualquer dos procedimentos relativos à construção do documento.

No item – Comunicação –, no ano lectivo 2004/2005, o Grupo Disciplinar de História, não anotou nas suas actas nenhum dos vectores constantes da tabela, nomeadamente: “Define canais de comunicação para dar a conhecer as decisões tomadas”; “Apresenta suportes de divulgação a serem utilizados”; “Preocupa-se em dar a conhecer o P.E.E. aos seus elementos “; “Os seus elementos conhecem a missão da escola”; Os seus elementos conhecem os objectivos da escola”; “Os seus elementos conhecem as metas da escola “; “Oportunidades encontradas para a discussão entre os actores sobre o impacto do Projecto Educativo na escola “ e “Produz uma articulação entre os diferentes órgãos”. Reconhece-se, pelo exarado nas actas e pela análise da tabela número 29 (Anexo III pp. 173-175), que, o Grupo Disciplinar de História, não promove a divulgação do Projecto Educativo de Escola junto dos seus membros e da restante Comunidade Educativa. Os elementos deste grupo não manifestaram necessidade de construir espaços de debate e de discussão sobre o impacto do Projecto Educativo na organização a que pertencem. Não despertaram para as potencialidades propiciadas, pelo documento no que se refere à articulação com outros órgãos da escola. Este grupo revelou, ao longo do processo, momentos de manifesta passividade em relação a assuntos de primaz importância para a organização de que faz parte. Esta ideia é corroborada por Madeira na primeira parte do presente estudo (Capítulo IV, p. 162), quando se refere à desmotivação dos professores para compreenderem temáticas relacionadas com o Projecto Educativo de Escola.

No item – Resultados –, no ano lectivo 2004/2005, do lançado nas actas, não há referência a substâncias relacionadas com os parâmetros constantes da tabela: “Comparam os resultados anteriores com os alcançados pelo P.E.E. “; “Reflectem sobre os resultados alcançados pelo P.E.E. e, os inicialmente, propostos pelo P.E.E.”; “Apresentam estratégias a partir dos resultados obtidos pelo P.E.E. para atingirem os resultados propostos no P.E.E.”; “Preocupa-se em verificar se os resultados do P.E.E. produzem no seu global uma melhoria eficaz da escola”; “Apresentam práticas de aferição dos resultados do P.E.E.”; “Analisam os resultados do P.E.E. através de relatórios e outros instrumentos; “Atribuem enfoque de análise aos resultados escolares (classificações internas)”; “Atribuem enfoque de análise aos resultados escolares (classificações externas)”; “Apresentam uma oferta educativa de acordo com os

resultados” e “Apresentam uma oferta educativa de acordo com o contexto”. Reconhece-se, pelo exarado nas actas e pela análise da tabela número 29 (Anexo III pp. 173-175), que o Grupo Disciplinar de História não realiza uma apreciação dos resultados da avaliação interna e da externa, não consubstancia práticas de aferição e não efectua uma análise dos resultados relativamente ao Projecto. Não revela, na sua actuação, capacidade de mobilizar os actores para a necessidade de reflectir sobre os resultados alcançados, numa tentativa de melhoria dos mesmos. Não se encontra um contributo eficaz, a este nível, do Grupo Disciplinar de História

No item – Participação dos actores –, no ano lectivo 2005/2006, pelo averbado nas actas não há anotações relativamente a assuntos correspondentes aos parâmetros em análise: “Acompanha a implementação do Projecto”; “Constata a importância do P.E.E. nos diversos documentos da escola; “Confere o cumprimento dos objectivos”; “Segue a execução das estratégias”; “Verifica o cumprimento das metas” e Reflecte sobre as decisões apresentadas”. Certifica-se, pelo exarado nas actas e pela análise da tabela número 29 (Anexo III pp. 173-175), que o Grupo Disciplinar de História, não procedeu à monitorização e acompanhamento do Projecto Educativo de Escola, nem demonstra interesse em debater assuntos relacionados com os procedimentos de execução do Projecto.

No item – Comunicação –, no ano lectivo 2005/2006, o Grupo Disciplinar de História, não rubricou, nas suas actas, nenhum dos vectores constantes da tabela designadamente: “Define canais de comunicação para dar a conhecer as decisões tomadas”; “Apresenta suportes de divulgação a serem utilizados”; “Preocupa-se em dar a conhecer o P.E.E. aos seus elementos “; “Os seus elementos conhecem a missão da escola”; Os seus elementos conhecem os objectivos da escola”; “Os seus elementos conhecem as metas da escola “; “Oportunidades encontradas para a discussão entre os actores sobre o impacto do Projecto Educativo na escola “ e “Produz uma articulação entre os diferentes órgãos”. Reconhece-se, pelo verificado nas actas e pela análise da tabela número 29 (Anexo III pp. 173-175), que o Grupo Disciplinar de História, não promove a divulgação do Projecto Educativo de Escola junto dos seus membros e da restante Comunidade Educativa. O grupo revela, à semelhança dos anos lectivos anteriores, uma forte passividade no que se refere à divulgação e promoção do documento. Não há uma preocupação, por parte deste grupo, em conhecer o Projecto Educativo de Escola

No item – Resultados –, no ano lectivo 2005/2006, o Grupo Disciplinar de História, em dez parâmetros, mencionou, nas suas actas, seis, nomeadamente: em três actas “Apresentam práticas de aferição dos resultados do P.E.E.”; em igual número, os membros do referido órgão, “Analisam os resultados do P.E.E. através de relatórios e outros instrumentos” em três reuniões, “Atribuem enfoque de análise aos resultados escolares (classificações internas) ”; de igual modo, “Atribuem enfoque de análise aos resultados escolares (classificações externas) ” numa acta; “Apresentam uma oferta educativa de acordo com os resultados”; noutra “Apresentam uma oferta educativa de acordo com o contexto”. Do reflectido nas actas não há menção a assuntos relacionados com parâmetros tais como: “Comparam os resultados anteriores com os alcançados pelo P.E.E.”; “Reflectem sobre os resultados alcançados pelo P.E.E. e, os inicialmente, propostos pelo P.E.E.”; “Apresentam estratégias a partir dos resultados obtidos pelo P.E.E. para atingirem os resultados propostos no P.E.E.”; e “Preocupa-se em verificar se os resultados do P.E.E. produzem no seu global uma melhoria eficaz da escola”. Do relatado nas actas e pela análise da tabela número 29 (Anexo III pp. 173-175), reconhece-se uma evolução no comportamento deste Grupo Disciplinar de História. O grupo revela interesse em desencadear mecanismos de aferição dos resultados, quer estejam relacionados com o Projecto Educativo ou com as classificações obtidas pelos alunos. Apresenta propostas de oferta educativa que tiveram, na sua matriz de selecção, os resultados e o contexto da escola. Esta postura do grupo disciplinar promoveu um enriquecimento do documento, inscrevendo o nome do grupo nos contributos para a execução do Projecto Educativo.

No item – Participação dos actores –, no ano lectivo 2007/2008, o Grupo Disciplinar de História, mencionou quatro dos seis parâmetros constantes da tabela, nomeadamente: em duas actas, “Acompanha a implementação do Projecto”; em igual número, “Constata a importância do P.E.E nos diversos documentos da escola”; em outras duas, “Confere o cumprimento dos objectivos”; em igual número, “Segue a execução das estratégias”. Do plasmado nas actas, não há registo de assuntos como: “Verifica o cumprimento das metas” e “Reflecte sobre as decisões apresentadas”. Constata-se, pelo exarado nas actas e pela análise da tabela número 29 (Anexo III pp. 173-175), que o Grupo Disciplinar de História, no ano lectivo de 2007/2008, procedeu a instrumentos de monitorização e acompanhamento do Projecto Educativo de Escola. O Grupo Disciplinar alterou a sua postura em relação ao Projecto, construiu momentos de debate e de reflexão sobre o documento. Esta atitude conferiu grande contributo ao Projecto, pois, a sua natureza e conteúdo pressupõem a participação de todos os actores.

No item – Comunicação –, no ano lectivo de 2007/2008, o Grupo Disciplinar de História, rubricou nas suas actas, apenas, um dos vectores constantes da tabela: “Define canais de comunicação para dar a conhecer as decisões tomadas”. Do mencionado nas actas, não há registo de matérias relacionadas com os parâmetros: “Apresenta suportes de divulgação a serem utilizados”; “Preocupa-se em dar a conhecer o P.E.E. aos seus elementos “; “Os seus elementos conhecem a missão da escola”; “Os seus elementos conhecem os objectivos da escola”; “Os seus elementos conhecem as metas da escola“; “Oportunidades encontradas para a discussão entre os actores sobre o impacto do Projecto Educativo na escola “ e “Produz uma articulação entre os diferentes órgãos”. Certifica-se, pelo reflectido nas actas e pela análise da tabela número 29 (Anexo III pp. 173-175), que o Grupo Disciplinar de História não procedeu à divulgação do Projecto junto de seus pares nem da restante Comunidade Educativa.

No item – Resultados –, no ano lectivo de 2007/2008, o Grupo Disciplinar de História, em dez parâmetros, mencionou, nas suas actas, cinco, respectivamente: em duas actas, os seus membros, “Apresentam práticas de aferição dos resultados do P.E.E.“; em igual número, os elementos do referido órgão, “Analisam os resultados do P.E.E. através de relatórios e outros instrumentos”; em duas reuniões, “Apresentam estratégias a partir dos resultados obtidos pelo P.E.E. para atingirem os resultados propostos no P.E.E. “; em igual número, “Atribuem enfoque de análise aos resultados escolares (classificações internas)”; de igual modo, “Atribuem enfoque de análise aos resultados escolares (classificações externas)”. Do espelhado nas actas, não há apontamentos referentes a matérias como: “Apresentam uma oferta educativa de acordo com os resultados”; “Apresentam uma oferta educativa de acordo com o contexto”; “Comparam os resultados anteriores com os alcançados pelo P.E.E.”; “Reflectem sobre os resultados alcançados pelo P.E.E. e os inicialmente propostos pelo P.E.E.”; e “Preocupa-se em verificar se os resultados do P.E.E. produzem no seu global uma melhoria eficaz da escola”. Certifica-se, pelo inscrito nas actas e pela análise da tabela número 29 (Anexo III pp. 173-175), que o Grupo Disciplinar de História revelou necessidade de reflectir sobre os resultados do Projecto Educativo de Escola. Reconhece-se a rotina da análise das classificações académicas, procurando encontrar as estratégias mais adequadas. Assim, centra o processo nos resultados e nas suas consequências para a organização escolar, com a vigilância do Projecto Educativo de Escola. O Grupo Disciplinar de História revelou um comportamento irregular ao longo do processo. Deste modo, torna-se imperioso reflectir

sobre o seu modo de actuação. Assim, na fase de implementação do primeiro Projecto Educativo, o Grupo Disciplinar de História pautou a sua acção por:

- capacidade de analisar os resultados académicos;
- capacidade de apresentar práticas de aferição dos resultados do Projecto Educativo de Escola;
- capacidade de analisar os resultados do Projecto Educativo de Escola;
- incapacidade de acompanhar a implementação do Projecto Educativo de Escola (nenhum vector foi motivo de análise);
- incapacidade de monitorização do processo (não confere , não segue, não verifica nem reflecte). Acresce-se que, dos dezoito parâmetros, nenhum foi referenciado;
- incapacidade de divulgar, junto dos seus membros e da restante comunidade educativa o Projecto Educativo de Escola (em vinte e quatro vectores possíveis de análise, não sinaliza nenhum);

Na fase de construção do segundo Projecto Educativo, o Grupo Disciplinar de História pautou a sua acção por:

- capacidade de acompanhamento da fase de implementação do Projecto Educativo de Escola;
- capacidade de monitorização do processo (dos seis vectores quatro são mencionados);
- capacidade de definir canais de comunicação;
- capacidade de análise dos Resultados Escolares (enfoque nas classificações internas e externas)
- capacidade de análise dos resultados do Projecto Educativo de Escola.

Reconhece-se, pelo inscrito nas actas e pela análise da tabela número 29 (Anexo III pp. 173-175), que este Grupo Disciplinar de História demonstrou dificuldade em mobilizar os seus elementos em torno de um documento central para a organização escolar. A importância do Projecto Educativo como instrumento fundamental para a organização escolar surge referenciada por Delgado e Martins, na primeira parte da presente investigação (Capítulo II, p.47). Esta situação altera-se um pouco relativamente ao segundo documento. O grupo coloca-se na periferia dos assuntos, quando estes se relacionam com o conhecimento e a divulgação do documento. A sua actuação centra-se na aferição e análise dos resultados, sejam estes relativos ao Projecto ou à classificação dos alunos. É neste aspecto que se encontra vertido o contributo do Grupo Disciplinar de História, no Projecto Educativo. Esta centralidade nos resultados promove dinâmicas de

reflexão e de adaptação do documento, tornando -se, cada vez mais adequado à organização que o elaborou.

3.4.8. Grupo Disciplinar de Educação Visual e Tecnológica

Neste Grupo Disciplinar, foram analisadas, na fase de construção do Projecto Educativo de Escola, um total de vinte e duas actas. Foram objecto de tratamento, no ano lectivo 2001/2002 sete actas, no ano lectivo 2002/2003, cinco, e, em 2006/2007, dez.

No ano lectivo 2001/2002, no item – Participação dos actores –, pelo indicado nas actas, este Grupo Disciplinar de Educação Visual e Tecnológica, não abordou qualquer matéria relacionada com nenhum dos parâmetros constantes da tabela, nomeadamente: “Acompanha as fases de construção do Projecto; “ Reflecte sobre as decisões tomadas”; “Participa na definição da missão do estabelecimento de ensino”; “Participa na definição de metas”; “Solicita a apresentação de propostas aos seus membros “;”Discute as propostas apresentadas”; “Reflecte sobre as decisões apresentadas“; “Participa na fixação de objectivos“; “Participa no estabelecer de estratégias” e “Os membros do grupo do participam nas equipas de trabalho “. Certifica-se, pelo exarado nas actas e pela análise da tabela número 14, (Anexo III, pp.128-130), que o Grupo Disciplinar não mobiliza os seus elementos para a construção do Projecto.

No que concerne ao item – Comunicação –, pelo averbado nas actas não há anotação a matérias relativas a parâmetros como: “Define canais de comunicação para dar a conhecer as decisões tomadas”; “Apresenta suportes de divulgação a serem utilizados”; “Canais utilizados para dar a conhecer a todos os seus elementos a missão da escola”; “Canais utilizados para dar a conhecer a todos os seus elementos os objectivos da escola”; “Canais utilizados para dar a conhecer as metas da escola” e “Oportunidades encontradas para a discussão entre os seus elementos sobre a importância do Projecto Educativo”. Do mencionado nas actas e espelhado na tabela número 14, (Anexo III, pp.128-130), o Grupo Disciplinar não promoveu a divulgação do documento não indo por isso ao encontro da Comunidade Educativa.

Na Atribuição de Recursos/Financiamento, no ano lectivo 2001/2002, surge mencionada numa reunião, que o Grupo Disciplinar de Educação Visual e Tecnológica, “Solicita a lista de necessidades para a implementação do P.E.E. de acordo com o processo de financiamento apresentado em C.P.”

No item – Envolvimento dos Pais/Encarregados de Educação –, e pelo escorrido nas actas não há registo de matéria relacionada com o parâmetro: “Apresenta estratégias para o envolvimento dos Pais/Enc de Educação na vida da escola”

No que concerne ao item – Formação de Professores, Funcionários, Alunos e Pais/Encarregados de Educação –, pelo exarado nas actas não há registo de assunto referente aos vectores: “ Solicita aos membros a inventariação junto de seus pares das necessidades de formação”; “ Elabora a proposta a apresentar ao C. P. “; “Analisa as propostas apresentadas”; “Analisa o índice de adesão às propostas de Formação apresentadas” e “Analisa e reflecte sobre a utilidade da formação apresentada”. Certifica-se, pelo indicado nas actas e pela análise da tabela número 14, (Anexo III, pp.128-130), que, o Grupo Disciplinar de Educação Visual e Tecnológica não identificou as necessidades de formação, nem promoveu a participação dos encarregados de educação na organização escolar.

No ano lectivo 2002/2003, no item – Participação dos actores –, verifica-se uma notória evolução, o grupo referiu, nas suas actas sete, dos dez vectores, nomeadamente: “Solicita a apresentação de propostas aos seus membros” em duas actas; numa acta, “Discute as propostas apresentadas”, noutra acta, “ Os membros do grupo participam nas equipas de trabalho “; noutra, o órgão, “Acompanha as fases de construção do Projecto “ noutra, “Participa na definição de prioridades”; em igual número, “Participa na fixação de objectivos”; do mesmo modo, “Participa no estabelecimento de estratégias”. No escorrido nas actas não há anotações sobre matérias relacionadas com os seguintes assuntos: “Reflecte sobre as decisões tomadas”; “Participa na definição da missão do estabelecimento de ensino “ e “Participa na definição de metas”. Reconhece-se, pelo inscrito nas actas e pelo plasmado na tabela número 14, (Anexo III, pp.128-130), uma preocupação, no ano lectivo de 2002/2003, por parte deste Grupo Disciplinar, em mobilizar os actores para a edificação do Projecto Educativo de Escola. A sua posição alterou-se, havendo registo de propostas e de debate sobre matérias relativas à participação do grupo, nesta fase de construção do Projecto.

No que concerne ao item – Comunicação –, no ano lectivo 2002/2003 foram referidos pelo Grupo Disciplinar de Educação Visual e Tecnológica dois vectores, respectivamente: ”Define canais de comunicação para dar a conhecer as decisões tomadas “; numa reunião e em igual número, “Oportunidades encontradas para a discussão entre os seus elementos sobre a importância do Projecto Educativo”. Do averbado nas actas não se encontrou registo dos seguintes assuntos: “Apresenta suportes de divulgação a serem

utilizados”; “Os canais utilizados para dar a conhecer a todos os seus elementos a missão da escola”; “Os canais utilizados para dar a conhecer a todos os seus elementos os objectivos da escola”; “Os canais utilizados para dar a conhecer as metas da escola”. Certifica-se, pelo referido nas actas e pela análise da tabela número 14, (Anexo III, pp.128-130), que o Grupo Disciplinar não centrou a sua actuação na divulgação e promoção do Projecto junto de toda a Comunidade Educativa.

No parâmetro – Atribuição de Recursos/Financiamento –, no ano lectivo 2002/2003, e pelo vertido nas actas não se encontra registo do parâmetro: “ Solicita a lista de necessidades para a implementação do P.E.E. de acordo com o processo de financiamento apresentado em C.P.”

No item – Envolvimento dos Pais/Encarregados de Educação –, e pelo escorrido nas actas não há registo de matéria relacionada com o vector: “ Apresenta estratégias para o envolvimento dos Pais/Enc de Educação. na vida da escola”.

No que concerne ao item – Formação de Professores, Funcionários, Alunos e Pais/Encarregados de Educação –, dos parâmetros constantes da tabela apenas dois foram abordados pelo Grupo Disciplinar de Educação Visual e Tecnológica: “ Solicita aos membros a inventariação junto de seus pares das necessidades de formação “, numa só reunião, e “Analisa as propostas apresentadas “ aparece referenciada noutra acta. Do exarado nas actas, não se encontra inscrita qualquer anotação referente a assuntos como: “Elabora a proposta a apresentar ao C.P. “; “Analisa as propostas apresentadas”; “Analisa o índice de adesão às propostas de Formação apresentadas “e “Analisa e reflecte sobre a utilidade da formação apresentada”. Verifica-se, pelo inscrito nas actas e pela análise da tabela número 14, (Anexo III, pp.128-130), que, o Grupo Disciplinar preocupa-se com necessidade de formação dos seus pares.

Quanto ao ano lectivo 2006/2007, no item – Participação dos actores – verifica-se um contributo superior do Grupo Disciplinar de Educação Visual e Tecnológica. Assim, foram objecto de análise os seguintes assuntos: “Solicita a apresentação de propostas aos seus membros“ em duas actas; em mesmo número, “Discute as propostas apresentadas”; noutras três, “Reflecte sobre as decisões tomadas”; em duas, “Os membros do grupo participam nas equipas de trabalho”; em três actas, o órgão “Acompanha as fases de construção do Projecto”; em duas, “Participa na definição de prioridades”; em igual número, “Participa na fixação de objectivos” e numa “Participa no estabelecimento de estratégias”. Do consignado nas actas não há menção aos parâmetros: “Participa na definição da missão do estabelecimento de ensino” e “Participa na definição de metas”.

Certifica-se, pelo espargido nas actas e pelo plasmado na tabela número 14, (Anexo III, pp.128-130), uma maior preocupação deste Grupo Disciplinar em mobilizar os seus actores para participarem nos procedimentos de construção do documento. Esta constatação vai ao encontro da opinião de Macedo expressa na primeira parte do estudo (Capítulo IV, p. 136), onde referencia a importância da participação no Projecto Educativo de Escola. Deste modo, contribuindo para a construção do documento, os intervenientes consubstanciam aspirações fundamentais na definição da política educativa do seu estabelecimento de ensino.

No que concerne ao item – Comunicação –, no ano lectivo 2006/2007 e pelo assinalado nas actas, não há registo de nenhum dos seguintes assuntos: “Define canais de comunicação para dar a conhecer as decisões tomadas”; “Apresenta suportes de divulgação a serem utilizados”; “Canais utilizados para dar a conhecer a todos os seus elementos a missão da escola”; “Canais utilizados para dar a conhecer a todos os seus elementos os objectivos da escola”; “Canais utilizados para dar a conhecer as metas da escola” e “Oportunidades encontradas para a discussão entre os seus elementos sobre a importância do Projecto Educativo”. Reconhece-se, pelo referenciado nas actas e assinalado na tabela número 14, (Anexo III, pp.128-130), que, o Grupo Disciplinar não se preocupa em dar a conhecer o Projecto Educativo, tanto aos seus pares, como aos restantes elementos da Comunidade Educativa.

No vector – Atribuição de Recursos/Financiamento –, e pelo escorrido nas actas, não há qualquer apontamento relacionado com matérias como: “Solicita a lista de necessidades para a implementação do P.E.E. de acordo com o processo de financiamento apresentado em C.P.”

No item – Envolvimento dos Pais/Encarregados de Educação –, pelo exarado nas actas não há registo do vector “Apresenta estratégias para o envolvimento dos Pais/Enc. de Educação. na vida da escola”.

No que concerne ao item – Formação de Professores, Funcionários, Alunos e Pais/Encarregados de Educação –, e pelo espargido nas actas não há anotações relativas aos parâmetros: “Solicita aos membros a inventariação junto de seus pares das necessidades de formação”; “Analisa as propostas apresentadas”; “Elabora a proposta a apresentar ao C.P.”; “Analisa o índice de adesão às propostas de Formação apresentadas”; e “Analisa e reflecte sobre a utilidade da formação apresentada.”. Certifica-se, pelo cotejado nas actas e pela análise da tabela número 14, (Anexo III, pp.128-130), que o Grupo Disciplinar de Educação Visual e Tecnológica não revelou interesse em dar a

conhecer o Projecto, não criou condições para a mobilização dos Pais/Encarregados de Educação. O Grupo Disciplinar colocou-se a jusante dos procedimentos relativos à construção do Projecto. O facto de não se interessar por encontrar estratégias mobilizadoras do envolvimento dos Pais/Encarregados de Educação ou ao não referir as necessidades de Formação dos seus pares em nada contribuiu para a edificação de um Projecto que valorize a organização escolar.

A actuação deste Grupo Disciplinar, motivou uma análise do seu desempenho em assuntos relacionados com os processos de construção do Projecto. Assim, na fase de construção do primeiro Projecto Educativo, o Grupo Disciplinar de, Educação Visual e Tecnológica pautou a sua acção por:

- pouco interesse pela participação dos actores na construção do Projecto Educativo de Escola , nomeadamente, no segundo ano, já que, no primeiro, não existiu nenhuma vontade por parte do grupo disciplinar em apreço;
- alguma capacidade de diálogo;
- acompanhamento do processo de construção do Projecto Educativo de Escola no segundo ano;
- incapacidade quase total de divulgar a fase de construção do Projecto Educativo junto da comunidade educativa, nos dois anos, já que somente dois vectores foram discutidos;
- incapacidade de promoção da participação dos Pais/Encarregados de Educação em todo o processo;
- incapacidade de sugerir propostas de financiamento para a fase de construção do Projecto Educativo de Escola, em todo o trajecto do Projecto Educativo de Escola, na fase de construção.

Na fase de construção do segundo Projecto Educativo, o Grupo Disciplinar de Educação Visual e Tecnológica pautou a sua acção por:

- interesse pela participação dos actores na construção do Projecto Educativo de Escola;
- alguma capacidade de mobilizar os actores para participarem na fase de construção do Projecto Educativo de Escola;
- incapacidade de aproveitamento das sinergias existentes;
- incapacidade total de divulgação, junto da comunidade educativa do processo em curso (dos seis vectores , nenhum foi referenciado);

- incapacidade de promoção da participação dos Pais/Encarregados de Educação na dinâmica escolar e, por consequência, no Projecto Educativo de Escola;
- incapacidade de sugerir propostas de financiamento para a fase de construção do Projecto Educativo de Escola.

Ao longo do processo de construção do Projecto Educativo de Escola, verifica-se que o Grupo Disciplinar não consegue promover uma verdadeira articulação com o documento. A sua actuação revela um fraco empenho na fase de edificação do Projecto.

Na fase de implementação, foram analisadas vinte e quatro actas, correspondendo: sete, ao ano lectivo 2003/2004; seis, ao de 2004/2005, seis, ao ano 2005/2006, e cinco, a 2007/2008. Os três primeiros anos correspondem à fase de implementação do primeiro Projecto Educativo de Escola e o último ano lectivo à do segundo Projecto Educativo de Escola.

No item – Participação dos actores – no ano lectivo 2003/2004, o Grupo Disciplinar de Educação Visual e Tecnológica, referenciou dois vectores; presentes na tabela, nomeadamente: em duas reuniões, “Acompanha a implementação do Projecto” e numa acta, “Constata – se a importância do P.E.E nos diversos documentos da escola”. Quanto aos restantes itens: “Confere o cumprimento dos objectivos”; “Segue a execução das estratégias”; “Verifica o cumprimento das metas”; e “Reflecte sobre as decisões apresentadas”, não houve, da parte do órgão referido qualquer alusão aos assuntos evidenciados. Constata-se, pelo mencionado nas actas e pela análise da tabela número 30, (Anexo III, pp. 176-178), que o Grupo Disciplinar prestou uma atenção especial ao acompanhamento e implementação do Projecto Educativo de Escola, percebendo a importância do Projecto Educativo de Escola nos diversos documentos que povoam a unidade escolar. A importância do Projecto Educativo de Escola, como instrumento mentor da actividade do próprio estabelecimento de ensino aparece referenciada por Barroso, na primeira parte da investigação (Capítulo IV, p. 142).

No item – Comunicação –, no ano lectivo 2003/2004, o Grupo Disciplinar de Educação Visual e Tecnológica não rubricou nas suas actas nenhum dos vectores constantes da tabela, nomeadamente: “Define canais de comunicação para dar a conhecer as decisões tomadas”; “Apresenta suportes de divulgação a serem utilizados”; “Preocupa-se em dar a conhecer o P.E.E. aos seus elementos “; “Os seus elementos conhecem a missão da escola”; “Os seus elementos conhecem os objectivos da escola”; “Os seus elementos conhecem as metas da escola “; “Oportunidades encontradas para a discussão entre os actores sobre o impacto do Projecto Educativo na escola “ e “Produz uma

articulação entre os diferentes órgãos”. Certifica-se, pelo aludido nas actas e pela análise da tabela número 30, (Anexo III, pp. 176-178), que o Grupo Disciplinar de Educação Visual e Tecnológica não promove a divulgação do Projecto Educativo de Escola junto dos seus membros e da restante Comunidade Educativa.

No item – Resultados –, no ano lectivo de 2003/2004, o Grupo Disciplinar de Educação Visual e Tecnológica, em dez parâmetros referenciou dois, respectivamente; em duas actas, “Apresentam uma oferta educativa de acordo com o contexto”; e de igual modo, “Apresentam uma oferta educativa de acordo com os resultados”. Do averbado nas actas, não há registo de dos seguintes itens: “ Comparam os resultados anteriores com os alcançados pelo P.E.E. “; “Reflectem sobre os resultados alcançados pelo P.E.E. e, os inicialmente, propostos pelo P.E.E.”; “Apresentam estratégias a partir dos resultados obtidos pelo P.E.E. para atingirem os resultados propostos no P.E.E.”; “Preocupa-se em verificar se os resultados do P.E.E. produzem no seu global uma melhoria eficaz da escola”; “Apresentam práticas de aferição dos resultados do P.E.E.”; “Analisam os resultados do P.E.E através de relatórios e outros instrumentos; “Atribuem enfoque de análise aos resultados escolares (classificações internas)”; “Atribuem enfoque de análise aos resultados escolares (classificações externas)”. Reconhece-se, pelo arrolado nas actas e pela análise da tabela número 30, (Anexo III, pp. 176-178), que o Grupo Disciplinar não tem, nas suas rotinas, práticas de aferição dos resultados, quer estejam relacionadas com o Projecto ou com as classificações obtidas. O grupo, ao não manifestar práticas de aferição dos resultados, subtrai uma das dinâmicas inerentes ao Projecto, a da avaliação. Na ausência deste procedimento fica o grupo sem o conhecimento holístico do Projecto.

No ano lectivo 2004/2005, no item – Participação dos actores –, do inscrito nas actas, não há referência a matérias relativas a qualquer um dos vectores contemplados na tabela número 30, (Anexo III, pp. 176-178), nomeadamente: “Acompanha a implementação do Projecto”; “Constata da importância do P.E.E. nos diversos documentos da escola”; “Confere o cumprimento dos objectivos”; “Segue a execução das estratégias “; “Verifica o cumprimento das metas” e “ Reflecte sobre as decisões apresentadas”. Reconhece-se, pelo referenciado nas actas e pela análise da tabela número 30, (Anexo III, pp. 176-178), que o Grupo Disciplinar de Educação Visual e Tecnológica não acompanhou nem criou instrumentos de monitorização do processo. O grupo disciplinar colocou a sua actuação na periferia do documento.

No ano lectivo 2004 /2005 no item – Comunicação –, pelo arrolado nas actas, não há registo de substância relativa a qualquer dos vectores constantes da tabela,

designadamente: “Define canais de comunicação para dar a conhecer as decisões tomadas”; “Apresenta suportes de divulgação a serem utilizados”; “Preocupa-se em dar a conhecer o P.E.E. aos seus elementos “; “Os seus elementos conhecem a missão da escola”; “Os seus elementos conhecem os objectivos da escola”; “Os seus elementos conhecem as metas da escola “; “Oportunidades encontradas para a discussão entre os actores sobre o impacto do Projecto Educativo na escola “ e “Produz uma articulação entre os diferentes órgãos”. Constatou-se, pelo plasmado nas actas e pela análise da tabela número 30 (Anexo III, pp. 176-178), que o Grupo Disciplinar de Educação Visual e Tecnológica não promoveu a divulgação do Projecto Educativo de Escola junto dos seus membros e da restante Comunidade Educativa. Não reflectiu sobre o Projecto Educativo de Escola e o seu poder de articulação com outros documentos.

No item – Resultados –, no ano lectivo 2004/2005, do cotejado nas actas, não há anotações a assuntos referentes aos parâmetros: “ Comparam os resultados anteriores com os alcançados pelo P.E.E. “; “Reflectem sobre os resultados alcançados pelo P.E.E. e, os inicialmente, propostos pelo P.E.E.”; “Apresentam estratégias a partir dos resultados obtidos pelo P.E.E. para atingirem os resultados propostos no P.E.E.”; “Preocupa-se em verificar se os resultados do P.E.E. produzem no seu global uma melhoria eficaz da escola”; “Apresentam práticas de aferição dos resultados do P.E.E.”; “Analisam os resultados do P.E.E através de relatórios e outros instrumentos; “Atribuem enfoque de análise aos resultados escolares (classificações internas) ”; “Atribuem enfoque de análise aos resultados escolares (classificações externas) ”; “Apresentam uma oferta educativa de acordo com os resultados“; ”Apresentam uma oferta educativa de acordo com o contexto”. Do escorrido nas actas e pela análise da tabela número 30, (Anexo III, pp. 176-178), reconhece-se que o Grupo Disciplinar revelou um fraco desempenho, ao longo de todo o processo. Verifica-se, pela actuação do grupo que, o mesmo não tem práticas de aferição dos resultados, sejam estes relacionados com o projecto ou com as classificações dos alunos. O comportamento do grupo, ao longo do processo, foi de se colocar a jusante dos assuntos relativos à implementação do Projecto. Tal atitude em nada contribuiu para ajudar na sua execução e/ou para melhorar o documento.

No item – Participação dos actores –, no ano lectivo 2005/2006, o Grupo Disciplinar de Educação Visual e Tecnológica, referenciou dois vectores, respectivamente: numa reunião. “Acompanha a implementação do Projecto“ e numa acta “Constata da importância do P.E.E. nos diversos documentos da escola”. Do verificado nas actas não há registo de assuntos relacionados com vectores como: “Confere o cumprimento dos

objectivos”; “Segue a execução das estratégias”; “Verifica o cumprimento das metas” e “Reflecte sobre as decisões apresentadas”. Certifica-se, pelo apurado nas actas e pela análise da tabela número 30, (Anexo III, pp. 176-178), que o Grupo Disciplinar de Educação Visual e Tecnológica centrou a sua acção no acompanhamento e implementação do Projecto. Demonstra, pela sua atitude, que o Projecto Educativo de Escola é o mais importante documento da Escola e a ele todos os outros se subordinam. Porém, não aborda nas suas reuniões, o cumprimento dos objectivos e das metas, o seguimento da execução das estratégias e a reflexão sobre as decisões apresentadas.

No item – Comunicação – no ano lectivo 2005/2006 o grupo de Educação Visual e Tecnológica, não assinalou nas suas actas nenhum dos vectores constantes da tabela mormente: “Define canais de comunicação para dar a conhecer as decisões tomadas”; “Apresenta suportes de divulgação a serem utilizados”; “Preocupa-se em dar a conhecer o P.E.E. aos seus elementos”; “Os seus elementos conhecem a missão da escola”; Os seus elementos conhecem os objectivos da escola”; “Os seus elementos conhecem as metas da escola”; “Oportunidades encontradas para a discussão entre os actores sobre o impacto do Projecto Educativo na escola” e “Produce uma articulação entre os diferentes órgãos”. Constata-se, pelo inscrito nas actas e pela análise da tabela número 30, (Anexo III, pp. 176-178), que o Grupo Disciplinar de Educação Visual e Tecnológica não promoveu a divulgação do Projecto Educativo de Escola junto dos seus membros e da restante Comunidade Educativa. O debate sobre o Projecto Educativo de Escola e o seu poder de articulação com outros documentos foram outros dos parâmetros ausentes da análise.

No item – Resultados –, no ano lectivo de 2005/2006, o Grupo Disciplinar de Educação Visual e Tecnológica, em dez parâmetros, não referenciou seis, respectivamente: “Comparam os resultados anteriores com os alcançados pelo P.E.E.”; “Reflectem sobre os resultados alcançados pelo P.E.E. e os inicialmente propostos pelo P.E.E.”; “Apresentam estratégias a partir dos resultados obtidos pelo P.E.E. para atingirem os resultados propostos no P.E.E.”; “Apresentam uma oferta educativa de acordo como o contexto”; “Apresentam uma oferta educativa de acordo com os resultados” e “Preocupa-se em verificar se os resultados do P.E.E. produzem no seu global uma melhoria eficaz da escola”. Do exarado nas actas e pelo assinalado na tabela número 30, (Anexo III, pp. 176-178), o grupo tratou de matérias referentes a vectores como: em duas actas, “Apresentam práticas de aferição dos resultados do P.E.E.”; em igual número, “Analisam os resultados do P.E.E. através de relatórios e outros instrumentos”; em duas, “Atribuem enfoque de análise aos resultados escolares

(classificações internas)”; de igual modo, “Atribuem enfoque de análise aos resultados escolares (classificações externas)”. Reconhece-se, pelo consignado nas actas e pela análise da tabela número 30, (Anexo III, pp. 176-178), que, o Grupo Disciplinar incluiu nas suas rotinas práticas de aferição dos resultados, estivessem estes relacionados com o Projecto ou com as classificações académicas obtidas.

No item – Participação dos actores –, no ano lectivo 2007/2008 e pelo vertido nas actas, não há anotações relativas a substâncias como: “ Acompanha a implementação do Projecto”; “Constata da importância do P.E.E. nos diversos documentos da escola”; “Confere o cumprimento dos objectivos”; “Segue a execução das estratégias “; “Verifica o cumprimento das metas” e “ Reflecte sobre as decisões apresentadas”. Certifica-se, pelo exarado nas actas e pela análise da tabela número 30, (Anexo III, pp. 176-178), que o Grupo Disciplinar de Educação Visual e Tecnológica não acompanhou nem monitorizou o processo de implementação do Projecto. Não criou mecanismos de verificação do cumprimento dos objectivos e das metas, assim como do seguimento da execução das estratégias e não construiu momentos de reflexão sobre as decisões apresentadas. Este tipo de actuação não contribuiu para a visibilidade do Projecto, o qual, pela sua natureza e conteúdo, vive destes momentos.

No item – Comunicação –, no ano lectivo de 2007/2008 e pelo consubstanciado nas actas, não há referência a assuntos como: “Define canais de comunicação para dar a conhecer as decisões tomadas”; “Apresenta suportes de divulgação a serem utilizados”; “Preocupa-se em dar a conhecer o P.E.E. aos seus elementos “; “Os seus elementos conhecem a missão da escola”; Os seus elementos conhecem os objectivos da escola”; “Os seus elementos conhecem as metas da escola “; “Oportunidades encontradas para a discussão entre os actores sobre o impacto do Projecto Educativo na escola “ e “Produz uma articulação entre os diferentes órgãos”. Constata-se, pelo vertido nas actas e pela análise da tabela número 30, (Anexo III, pp. 176-178), que o Grupo Disciplinar de Educação Visual e Tecnológica, não fomentou a difusão do Projecto Educativo de Escola junto dos seus membros e da restante Comunidade Educativa. A discussão sobre o impacto do Projecto Educativo de Escola, no estabelecimento em estudo, e o seu poder de articulação com outros documentos, foram parâmetros que, também, estiveram ausentes na análise efectuada pelo grupo disciplinar.

No item – Resultados –, no ano lectivo 2007/2008, o Grupo Disciplinar de Educação Visual e Tecnológica em dez parâmetros não referenciou seis nomeadamente:

“Comparam os resultados anteriores com os alcançados pelo P.E.E”; “Reflectem sobre os resultados alcançados pelo P.E.E. e os inicialmente propostos pelo P.E.E.”; “Apresentam estratégias a partir dos resultados obtidos pelo P.E.E. para atingirem os resultados propostos no P.E.E. “; “Apresentam uma oferta educativa de acordo como o contexto”; “Apresentam uma oferta educativa de acordo com os resultados “ e “Preocupa-se em verificar se os resultados do P.E.E. produzem no seu global uma melhoria eficaz da escola”. Do escrito nas actas e pelo assinalado na tabela número 30, (Anexo III, pp. 176-178), o Grupo Disciplinar em apreço, tratou de matérias referentes a vectores como: numa acta, “Apresentam práticas de aferição dos resultados do P.E.E.”; em igual número, “Analisam os resultados do P.E.E. através de relatórios e outros instrumentos”; noutra acta, “Atribuem enfoque de análise aos resultados escolares (classificações internas)”; de igual modo, “Atribuem enfoque de análise aos resultados escolares (classificações externas)”. Reconhece-se, pelo arrolado nas actas, que o Grupo Disciplinar revela, nas suas rotinas práticas de aferição dos resultados, sejam eles de que natureza forem. Ao reflectir sobre os resultados, propicia a criação de dinâmicas muito enriquecedoras, contribuindo para um constante olhar sobre o documento. O Grupo Disciplinar de Educação Visual e Tecnológica revelou uma actuação pouco linear ao longo de todo o processo. Neste sentido, será oportuno reflectir sobre a forma de estar deste grupo perante o Projecto Educativo de Escola. Assim, na fase de implementação do primeiro Projecto Educativo, o Grupo Disciplinar de Educação Visual e Tecnológica pautou a sua acção por:

- capacidade de acompanhar a implementação do Projecto Educativo de Escola;
- capacidade de analisar os resultados académicos;
- incapacidade de monitorização do processo (não confere, não segue, não verifica nem reflecte);
- incapacidade de divulgar, junto dos seus membros e da restante comunidade educativa, o Projecto Educativo de Escola (em vinte e quatro vectores possíveis de análise, não sinaliza nenhum);
- incapacidade de comparar e reflectir sobre os resultados do Projecto Educativo de Escola.

Na fase de construção do segundo Projecto Educativo, o Grupo Disciplinar de Educação Visual e Tecnológica pautou a sua acção por:

- incapacidade de acompanhamento da fase de implementação do Projecto Educativo de Escola (nenhum vector é objecto de alusão);

- incapacidade de monitorização do processo(nenhum parâmetro é objecto de análise);
- incapacidade de comparar e reflectir sobre os resultados do Projecto Educativo de Escola;
- capacidade de análise dos Resultados Escolares (enfoque nas classificações internas e externas);
- capacidade de análise dos resultados do Projecto Educativo de Escola .

Do exarado nas actas e constante da tabela número 30, (Anexo III, pp. 176-178), o Grupo Disciplinar de Educação Visual e Tecnológica demonstrou um débil empenho na participação e divulgação do Projecto embora neste comportamento se verifiquem alterações evolutivas em determinados anos lectivos. O grupo contribuiu fortemente para a execução do Projecto, ao revelar rotinas de análise dos processos, reflectindo sobre elas e apontando soluções. Esta atitude propiciou a criação de dinâmicas de melhoria e um permanente olhar para o Projecto Educativo de Escola. A capacidade permanente de renovação, que implica um processo de mudança orientado para a melhoria, surge referenciada por Fontoura, na primeira parte da investigação (Capítulo IV p. 143). O Projecto Educativo de Escola adapta-se constantemente, propiciando aperfeiçoamentos contínuos no estabelecimento de ensino.

3.4.9. Grupo Disciplinar de Educação Visual

Neste Grupo Disciplinar foram analisadas, na fase de construção do Projecto Educativo de Escola, um total de vinte e cinco actas. Foram objecto de tratamento, no ano lectivo 2001/2002, sete actas, em 2002/2003, oito actas, e, em 2006/2007, dez actas.

No ano lectivo 2001/2002, no item – Participação dos actores –, este Grupo Disciplinar de Educação Visual só referiu um dos parâmetros constantes da tabela: “Acompanha as fases de construção do Projecto“ mencionado numa acta. Não há qualquer histórico das actas que encaminhe para as seguintes matérias: “Reflecte sobre as decisões tomadas”; “Participa na definição da missão do estabelecimento de ensino”; “Participa na definição de metas”; “Solicita a apresentação de propostas aos seus membros“; ”Discute as propostas apresentadas“; “Reflecte sobre as decisões apresentadas“; “Participa na fixação de objectivos “; “Participa no estabelecer de estratégias” e “Os membros do grupo participam nas equipas de trabalho“. Certifica-se, pelo inscrito nas actas e pela análise da tabela número 15, (Anexo III, pp.131-133), que o

Grupo Disciplinar de Educação Visual, revelou uma fraca participação no processo de construção do documento. Atitude que compromete a eficácia do documento, pois, a natureza e as características do Projecto, propiciam a mobilização de todos os actores na sua edificação. A responsabilização dos actores no Projecto Educativo de Escola, mais concretamente na participação, surge aludida por Costa, na primeira parte do estudo (Capítulo IV, p. 161).

No que concerne ao item – Comunicação –, no ano lectivo 2001/2002, pelo exarado nas actas não há anotações relacionadas com parâmetros como: “Define canais de comunicação para dar a conhecer as decisões tomadas”; “Apresenta suportes de divulgação a serem utilizados”; “Canais utilizados para dar a conhecer a todos os seus elementos a missão da escola”; “Canais utilizados para dar a conhecer a todos os seus elementos os objectivos da escola”; “Canais utilizados para dar a conhecer as metas da escola” e “Oportunidades encontradas para a discussão entre os seus elementos sobre a importância do Projecto Educativo”. Reconhece-se, pelo consubstanciado nas actas e pelo estabelecido na tabela número 15, (Anexo III, pp.131-133), que o Grupo Disciplinar de Educação Visual, não promoveu junto dos seus pares e da Comunidade Educativa, o Projecto Educativo de Escola.

Na Atribuição de Recursos/Financiamento, o Grupo Disciplinar de Educação Visual não aborda a matéria “ Solicita a lista de necessidades para a implementação do P.E.E. de acordo com o processo de financiamento apresentado em C. P. “.

No item – Envolvimento dos Pais/Encarregados de Educação –, não há anotação em qualquer das actas analisadas do assunto: “ Apresenta estratégias para o envolvimento dos Pais/Enc. de Educação na vida da escola “

No que concerne ao item – Formação de Professores, Funcionários, Alunos e Pais/Encarregados de Educação –, no ano lectivo 2001/2002, foi assinalado apenas um parâmetro: “Solicita aos membros a inventariação junto de seus pares das necessidades de formação “, numa acta. Da análise nas actas não constam os seguintes assuntos: “Analisa as propostas apresentadas “; “Elabora a proposta a apresentar ao C.P.“; “Analisa o índice de adesão às propostas de Formação apresentadas“ e “Analisa e reflecte sobre a utilidade da formação apresentada“. Do vertido nas actas e pela análise da tabela número 15, (Anexo III, pp.131-133), reconhece-se que o Grupo Disciplinar de Educação Visual, não reflecte sobre as necessidades de recursos e/ou matérias relativas ao Projecto. Não encontra estratégias envolvendo os Pais/Encarregados de Educação. Revela um fraco

empenhamento na área da Formação, pelo que o seu contributo é bastante débil nesta fase do Projecto.

No ano lectivo 2002/2003, no item – Participação dos actores –, verificando a tabela número 15, (Anexo III, pp.131-133), surgem referenciados os seguintes parâmetros: “Solicita a apresentação de propostas aos seus membros”; em duas actas; “Os membros do grupo participam nas equipas de trabalho “, em quatro actas; em igual número, o Grupo de Educação Visual, “Acompanha as fases de construção do Projecto”; em duas, “Participa na definição de prioridades”; em igual número, “Participa na fixação de objectivos”; e em duas reuniões, “Participa no estabelecimento de estratégias.” Do escorrido nas actas não há anotações relativas aos assuntos “Discute as propostas apresentadas “; “Reflecte sobre as decisões tomadas “; “ Participa na definição da missão do estabelecimento de ensino” e “ Participa na definição de metas”. Reconhece-se, pelo arrolado nas actas e assinalado na tabela número 15 (Anexo III, pp.131-133), que há uma participação efectiva deste Grupo Disciplinar de Educação Visual, ao longo do ano lectivo de 2002/2003, contrariamente ao que tinha acontecido anteriormente.

No ano lectivo 2002/2003, no item – Comunicação –, dos seis parâmetros constantes na grelha foram referenciados dois nomeadamente: numa reunião o Grupo Disciplinar de Educação Visual “ Define de canais de comunicação para dar a conhecer as decisões tomadas “; e noutra acta, “Apresenta suportes de divulgação a serem utilizados “. Do plasmado nas actas não há registo de matérias relacionadas com: “Canais utilizados para dar a conhecer a todos os seus elementos a missão da escola”; “Canais utilizados para dar a conhecer a todos os seus elementos os objectivos da escola”; “Canais utilizados para dar a conhecer as metas da escola” e as “Oportunidades encontradas para a discussão entre os seus elementos sobre a importância do Projecto Educativo”. Reconhece-se, pelo arrolado nas actas e pela análise da tabela número 15, (Anexo III, pp.131-133), que o Grupo Disciplinar de Educação Visual alterou a sua postura em relação ao Projecto Educativo. Os elementos deste grupo disciplinar centraram as suas tarefas na divulgação do documento, quer junto dos actores que com eles coabitam, quer em relação à restante Comunidade Educativa. Ao procederem deste modo, tornam o documento como um elemento integrante e integrador da organização escolar. Situação aludida por Costa, na primeira parte desta investigação (Capítulo II, p.63), quando defende o carácter orientador do Projecto Educativo de Escola, na acção educativa.

Na Atribuição de Recursos/Financiamento, no ano lectivo 2002/2003, o Grupo Disciplinar de Educação Visual não aborda o assunto “Solicita a lista de necessidades

para a implementação do P.E.E. de acordo com o processo de financiamento apresentado em C. P. “.

No item – Envolvimento dos Pais/Encarregados de Educação –, não há anotação em qualquer das actas analisadas da matéria: “Apresenta estratégias para o envolvimento dos Pais/Enc. de Educação. na vida da escola “ .

No que concerne ao item – Formação de Professores, Funcionários, Alunos e Pais/Encarregados de Educação –, no ano lectivo 2001/2002, não foram assinalados nenhuns dos parâmetros constantes da grelha: “Solicita aos membros a inventariação junto de seus pares das necessidades de formação “; “Analisa as propostas apresentadas”; “Elabora a proposta a apresentar ao C.P.”; “Analisa o índice de adesão às propostas de Formação apresentadas” e “Analisa e reflecte sobre a utilidade da formação apresentada“. Do apurado nas actas e pela análise da tabela número 15, (Anexo III, pp.131-133), verifica-se que o Grupo Disciplinar de Educação Visual revelou um empenho debilitado, no que concerne ao envolvimento dos Pais/Encarregados de Educação e às necessidades de Formação.

No ano lectivo 2006/2007, no item – Participação dos actores –, o grupo mencionado refere, nas suas actas vectores como: “Solicita a apresentação de propostas aos seus membros “, em duas actas; “Os membros do grupo participam nas equipas de trabalho “ em igual número; o grupo “Acompanha as fases de construção do Projecto “; em duas actas; “Participa na definição de prioridades”; em igual número; “Participa na fixação de objectivos”; em duas reuniões, em igual número “Participa no estabelecimento de estratégias”, numa acta “Discute as propostas apresentas” e noutra “Reflecte sobre as decisões tomadas”. Do exarado nas actas não há assuntos relativos aos vectores: “Participa na definição da missão do estabelecimento de ensino” e “Participa na definição de metas”. Certifica-se, pelo registado nas actas e pela análise da tabela número 15, (Anexo III, pp.131-133), que o Grupo Disciplinar de Educação Visual, actuou de forma bastante empenhada na fase de construção do Projecto Educativo de Escola.

No que concerne ao item – Comunicação –, no ano lectivo 2006/2007, constata-se, pela tabela número 15, (Anexo III, pp.131-133), um horizonte caracterizado por referências bastante incompletas pois apenas foi sinalizado um parâmetro: “Oportunidades encontradas para a discussão entre os seus elementos sobre a importância do Projecto Educativo”. Do escorrido nas actas, não há registo dos assuntos: “ Define canais de comunicação para dar a conhecer as decisões tomadas “; “Apresenta suportes de divulgação a serem utilizados “; “ Canais utilizados para dar a conhecer a todos os seus

elementos a missão da escola”; “Canais utilizados para dar a conhecer a todos os seus elementos os objectivos da escola”; “Canais utilizados para dar a conhecer as metas da escola”. Verifica-se, pelo explícito nas actas e pelo assinalado na tabela número 15, (Anexo III, pp.131-133), que o Grupo Disciplinar de Educação Visual centrou a sua actuação na divulgação do Projecto Educativo de Escola, não mobilizou os seus elementos para que dessem a conhecer o documento. Ao longo de várias reuniões, em apenas uma, o grupo encontrou espaços para debater as oportunidades aferidas pelo Projecto. A sua actuação foi bastante limitada, nesta fase de construção do documento.

Na Atribuição de Recursos/Financiamento, no ano lectivo 2006/2007, o vector: “Solicita a lista de necessidades, de acordo com o processo de financiamento apresentado em Conselho Pedagógico” aparece referenciado numa reunião do Grupo Disciplinar de Educação Visual.

No item – Envolvimento dos Pais/Encarregados de Educação –, no ano lectivo 2006/2007, não há matéria relativa ao assunto: “Apresenta estratégias para o envolvimento dos Pais/Enc. de Educação. na vida da escola “ .

No que concerne ao item – Formação de Professores, Funcionários, Alunos e Pais/Encarregados de Educação –, no ano lectivo 2006/2007, não foram assinalados nenhuns dos parâmetros constantes da grelha: “Solicita aos membros a inventariação junto de seus pares das necessidades de formação “; “Analisa as propostas apresentadas“; “Elabora a proposta a apresentar ao C.P.”; “Analisa o índice de adesão às propostas de Formação apresentadas “ e “Analisa e reflecte sobre a utilidade da formação apresentada“. Reconhece-se, pelo manifestado nas actas e pela análise da tabela número 15, (Anexo III, pp.131-133), que o Grupo Disciplinar de Educação Visual, alterou a sua atitude relativa a matérias correlacionadas com o Projecto, inventariando necessidades de recursos, de materiais e de formação. Porém, não encontrou forma de envolvimento dos Pais/Encarregados de Educação na vida da escola, em geral, e na elaboração do documento em particular.

O Grupo Disciplinar de Educação Visual revelou um comportamento irregular, ao longo deste processo de construção do Projecto, ora mostrando – se mais participativo e empenhado, ora revelando – se apático e alheio ao processo. Desta forma, torna-se oportuno reflectir sobre a postura deste Grupo Disciplinar. Assim, na fase de construção do primeiro Projecto Educativo, o Grupo Disciplinar de Educação Visual pautou a sua acção por:

- pouco interesse pela participação dos actores na construção do Projecto Educativo de Escola, no primeiro ano de construção do Projecto Educativo de Escola;
- limitada capacidade de diálogo (não discute, nem reflecte, não participa na definição de metas);
- acompanhamento do processo de construção do Projecto Educativo de Escola nos dois anos, com maior incidência no segundo ano;
- incapacidade, quase total, de divulgar a fase de construção do Projecto Educativo junto da comunidade educativa, nos dois anos, já que somente dois parâmetros foram referenciados;
- incapacidade de promoção da participação dos pais/encarregados de educação em todo o processo;
- incapacidade de sugerir propostas de financiamento para a fase de construção do Projecto Educativo de Escola, em todo o trajecto do Projecto Educativo de Escola, na fase de construção.

Na fase de construção do segundo Projecto Educativo, o Grupo Disciplinar de Educação Visual pautou a sua acção por:

- interesse pela participação dos actores na construção do Projecto Educativo de Escola (dos dez vectores, foram referenciados oito);
- capacidade de mobilizar os actores para participarem na fase de construção do Projecto Educativo de Escola;
- capacidade de sugerir propostas de financiamento para a fase de construção do Projecto Educativo de Escola;
- incapacidade, quase total, de divulgação junto da comunidade educativa, do processo em curso (dos seis vectores , só um foi referenciado);
- incapacidade de promoção da participação dos Pais/Encarregados de Educação na dinâmica escolar e, por consequência ,no Projecto Educativo de Escola.

Estes actores incidiram a sua participação numa forte componente avaliativa do processo. Mobilizaram dinâmicas que enriqueceram o documento, revelaram, em alguns momentos, uma certa cumplicidade com o Projecto e, por consequência, o contributo deste grupo foi bastante positivo. A avaliação do Projecto Educativo de Escola, nos seus diversos domínios e nos diferentes tipos, é advogada por Guerra, na primeira parte deste estudo (Capítulo II, p. 65). Deste modo esta apreciação permite um juízo aprofundado de todo o procedimento conducente a reformulações do documento.

Na fase de implementação, foram analisadas trinta e umas actas, correspondendo: oito, ao ano lectivo 2003/2004; nove ao de 2004/2005, e a 2005/2006 e 2007 /2008, sete, respectivamente. Os três primeiros anos correspondem à fase de implementação do primeiro Projecto Educativo de Escola e o último ano lectivo à do segundo Projecto Educativo de Escola.

No item – Participação dos actores –, no ano lectivo 2003/2004, o Grupo Disciplinar de Educação Visual referenciou dois dos parâmetros constantes da tabela respectivamente: em duas actas, “Acompanha a implementação do Projecto” e noutra acta, “Constata da importância do Projecto Educativo de Escola nos diversos documentos da escola”. Do mencionado nas actas, não há anotações referentes a matérias como: “Confere o cumprimento dos objectivos”; “Segue a execução das estratégias”; “Verifica o cumprimento das metas” e “Reflecte sobre as decisões apresentadas”. Certifica-se pelo arrolado nas actas e pela análise da tabela número 31, (Anexo III, pp. 179-181), que o Grupo Disciplinar de Educação Visual acompanhou a implementação do Projecto Educativo de Escola e constatou a sua importância nos diversos documentos existentes na organização escolar. Porém, não construiu instrumentos de verificação do cumprimento das metas e dos objectivos, assim como do seguimento da execução das estratégias.

No item – Comunicação –, no ano lectivo 2003/2004, o Grupo Disciplinar de Educação Visual referenciou dois, dos oito parâmetros constantes da tabela, respectivamente: em duas actas, “Define canais de comunicação para dar a conhecer as decisões tomadas”; em igual número, “Apresenta suportes de divulgação a serem utilizados”. Do averbado nas actas não há registo dos parâmetros: “Preocupa-se em dar a conhecer O P.E.E. aos seus elementos”; “Os seus elementos conhecem a missão da escola”; “Os seus elementos conhecem os objectivos da escola”; “Os seus elementos conhecem as metas da escola”; “Oportunidades encontradas para a discussão entre os actores sobre o impacto do Projecto Educativo na escola” e “Produz uma articulação entre os diferentes órgãos”. Reconhece-se, pelo inscrito nas actas e pela análise da tabela número 31, (Anexo III, pp. 179-181), que o Grupo de Educação Visual deu a conhecer o Projecto Educativo de Escola aos seus membros e, com eles, definiu canais de comunicação para dar a conhecer as decisões tomadas. Todavia, não analisou, com os seus membros assuntos inerentes ao próprio Projecto, nem encontrou momentos de debate, que possibilitassem encontrar uma possível articulação entre os órgãos, tendo como mediador o documento em análise.

No item – Resultados –, no ano lectivo de 2003/2004, o Grupo Disciplinar de Educação Visual, abordou dois dos dez parâmetros constantes da tabela, nomeadamente: numa acta, “Atribuem enfoque de análise aos resultados escolares (classificações internas)”; noutra, “Atribuem enfoque de análise aos resultados escolares (classificações externas)”. O Grupo Disciplinar de Educação Visual não focou os vectores: “Apresentam práticas de aferição dos resultados do P.E.E.”; “Analisam os resultados do P.E.E. através de relatórios e outros instrumentos”; “Comparam os resultados anteriores com os alcançados pelo P.E.E.”; “Reflectem sobre os resultados alcançados pelo P.E.E. e os inicialmente propostos pelo P.E.E.”; “Apresentam estratégias a partir dos resultados obtidos pelo P.E.E. para atingirem os resultados propostos no P.E.E.”; “Apresentam uma oferta educativa de acordo como o contexto”; “Apresentam uma oferta educativa de acordo com os resultados” e “Preocupa-se em verificar se os resultados do P.E.E. produzem no seu global uma melhoria eficaz da escola”. Constata-se, pelo consignado nas actas e pela análise da tabela número 31, (Anexo III, pp. 179-181), que o Grupo Disciplinar de Educação Visual centrou a sua análise nas classificações escolares, tanto internas como externas. Porém reconhece-se que este grupo não apresenta rotinas de aferição dos resultados do Projecto Educativo de Escola. Assim, não propicia aos seus membros uma visão global e abrangente de todo o processo de implementação do Projecto.

No item – Participação dos actores –, no ano lectivo 2004/2005, e pelo arrolado nas actas, não há registo de matérias relacionadas com os vectores: “Acompanha a implementação do Projecto”; “Constata da importância do P.E.E. nos diversos documentos da escola”; “Confere o cumprimento dos objectivos”; “Segue a execução das estratégias”; “Verifica o cumprimento das metas” e “Reflecte sobre as decisões apresentadas”. Certifica-se, pelo explícito nas actas e pela análise da tabela número 31, (Anexo III, pp. 179-181), que, o Grupo Disciplinar não acompanhou a implementação do Projecto Educativo de Escola. Não construiu instrumentos que possibilitassem a verificação do cumprimento das metas e dos objectivos, assim como o seguimento da execução das estratégias, do Projecto Educativo de Escola. Assim, poder-se-á inferir que a monitorização do processo não é equacionada pelo Grupo Disciplinar de Educação Visual.

No item – Comunicação –, no ano lectivo 2004/2005 e pelo declarado nas actas não há anotações referentes aos parâmetros constantes da tabela: “Define canais de comunicação para dar a conhecer as decisões tomadas.”; “Apresenta suportes de

divulgação a serem utilizados”; “Preocupa-se em dar a conhecer o P.E.E. aos seus elementos”: “Os seus elementos conhecem a missão da escola”; “Os seus elementos conhecem os objectivos da escola”; “Os seus elementos conhecem as metas da escola”; “Oportunidades encontradas para a discussão entre os actores sobre o impacto do Projecto Educativo na escola” e “Produz uma articulação entre os diferentes órgãos”. Reconhece-se, pelo exposto nas actas e pela análise da tabela número 31, (Anexo III, pp. 179-181), que, o Grupo Disciplinar de Educação Visual não promoveu a divulgação do Projecto Educativo de Escola junto dos seus membros e da restante Comunidade Educativa. Não construiu momentos de análise sobre a importância do Projecto para a organização escolar e não propiciou espaço de debate entre os órgãos promovido pelo Projecto Educativo de Escola. Certifica-se, pelo arrolado nas actas, que este grupo revela dificuldade de mobilizar os seus membros quer na participação, quer na divulgação do Projecto. Na perspectiva de Alves, na primeira parte da investigação (Capítulo IV, p. 162), o Projecto Educativo de Escola consubstancia-se num instrumento mobilizador que induz um trabalho corporativo. Este facto não foi consumado pelo Grupo Disciplinar de Educação Visual.

No item – Resultados –, no ano lectivo 2004/2005, o Grupo Disciplinar de Educação Visual, em dez parâmetros, não referenciou sete nomeadamente: “Comparam os resultados anteriores com os alcançados pelo P.E.E.”; “Reflectem sobre os resultados alcançados pelo P.E.E. e os inicialmente propostos pelo P.E.E.”; “Apresentam estratégias a partir dos resultados obtidos pelo P.E.E para atingirem os resultados propostos no P.E.E.”; “Atribuem enfoque de análise aos resultados escolares (classificações externas)”. Do assinalado nas actas, há apontamentos referentes a numa acta, “Apresentam práticas de aferição dos resultados do P.E.E.” em igual número, “Analisam os resultados do P.E.E. através de relatórios e outros instrumentos”; numa reunião, “Atribuem enfoque de análise aos resultados escolares (classificações internas)”. Constata-se, pelo espargido nas actas e pela análise da tabela número 31, (Anexo III, pp. 179-181), que o Grupo Disciplinar de Educação Visual, contempla práticas de aferição dos resultados do Projecto Educativo de Escola, analisa esses mesmos resultados e detém particular atenção às classificações internas dos discentes. Esta preocupação pela análise dos resultados consubstancia uma melhoria do Projecto Educativo de Escola. Reconhece-se um contributo bastante positivo por parte deste Grupo Disciplinar de Educação Visual, na solidificação do documento.

No item – Participação dos actores –, no ano lectivo de 2005/2006 e pelo exarado nas actas não há matéria relacionada com os parâmetros: “Acompanha a implementação

do Projecto”; “Constata da importância do P.E.E. nos diversos documentos da escola”; “Confere o cumprimento dos objectivos”; “Segue a execução das estratégias”; “Verifica o cumprimento das metas” e “Reflecte sobre as decisões apresentadas”. Reconhece-se, pelo patente nas actas e pela análise da tabela número 31, (Anexo III, pp. 179-181), que o Grupo Disciplinar, não acompanha a implementação do Projecto Educativo de Escola, nem encontra instrumentos de monitorização do processo. Assim, não verifica o cumprimento das metas, os objectivos e o seguimento da execução das estratégias. Os elementos deste Grupo Disciplinar não conseguem indicar em que estágio de desenvolvimento do documento este se encontra. Situação pouco confortável para qualquer actor que pertença a uma organização não conseguir indicar, em termos estratégicos, o que esta definiu. Na primeira parte do presente estudo (Capítulo. IV, p. 163), Fontoura referencia os diversos tipos de cultura dos professores que podem inibir a realização do Projecto Educativo de Escola.

No item – Comunicação –, no ano lectivo 2005/2006, pelo arrolado nas actas, não há matéria referente aos seguintes vectores: “Define canais de comunicação para dar a conhecer as decisões tomadas”; “Apresenta suportes de divulgação a serem utilizados”; “Preocupa-se em dar a conhecer o P.E.E. aos seus elementos”: “Os seus elementos conhecem a missão da escola”; “Os seus elementos conhecem os objectivos da escola”; “Os seus elementos conhecem as metas da escola”; “Oportunidades encontradas para a discussão entre os actores sobre o impacto do Projecto Educativo na escola” e “Produz uma articulação entre os diferentes órgãos”. Certifica-se, pelo assinalado nas actas, e pela análise da tabela número 31, (Anexo III, pp. 179-181), que o Grupo Disciplinar de Educação Visual não promoveu a divulgação do Projecto Educativo de Escola junto dos seus membros e da restante Comunidade Educativa. Não encontrou momentos de reflexão entre os seus membros sobre o impacto do documento na organização e não propiciou a discussão sobre a articulação entre os órgãos proporcionada pelo Projecto Educativo de Escola. Reconhece-se dificuldade em este Grupo Disciplinar debater aspectos relativos ao Projecto. Situação que não contribui para o enriquecimento do documento.

No item – Resultados –, no ano lectivo de 2005/2006, o Grupo Disciplinar de Educação Visual, em dez parâmetros, não referenciou quatro, nomeadamente: “Comparam os resultados anteriores com os alcançados pelo P.E.E.”; “Reflectem sobre os resultados alcançados pelo P.E.E. e os inicialmente propostos pelo P.E.E. “; “Apresentam estratégias a partir dos resultados obtidos pelo P.E.E. para atingirem os resultados propostos no P.E.E. “ e “Preocupa-se em verificar se os resultados do P.E.E. produzem no

global uma melhoria eficaz da escola”. Do reflectido nas actas há registo dos seguintes aspectos: em duas actas, “Apresentam práticas de aferição dos resultados do P.E.E. “; em igual número, “Analisam os resultados do P.E.E. através de relatórios e outros instrumentos”; em duas reuniões, “Atribuem enfoque de análise aos resultados escolares (classificações internas) ”; em igual número, “Atribuem enfoque de análise aos resultados escolares (classificações externas) ”; numa acta, “Apresentam uma oferta educativa de acordo com os resultados “ e noutra, “Apresentam uma oferta educativa de acordo com o contexto”. Certifica-se, pelo apurado nas actas e pela análise da tabela número 31, (Anexo III, pp. 179-181), que o Grupo Disciplinar de Educação Visual contempla práticas de aferição dos resultados do Projecto Educativo de Escola, analisa esses mesmos resultados, atribui enfoque às classificações dos discentes e relaciona a oferta educativa com os resultados. Deste modo, surge uma abordagem bastante positiva por parte do Grupo Disciplinar de Educação Visual. Esta atitude congrega uma melhoria do Projecto Educativo de Escola e um contributo válido, para a consolidação do documento.

No item – Participação dos actores –, no ano lectivo 2007/2008, o Grupo Disciplinar de Educação Visual mencionou dois dos parâmetros constantes da tabela número 31, (Anexo III, pp. 179-181), respectivamente: em duas actas, “Acompanha a implementação do Projecto” e, em igual número, “Constata da importância do P.E.E. nos diversos documentos da escola”. Do arrolado nas actas, não há registo dos seguintes vectores: “Confere o cumprimento dos objectivos”; “Segue a execução das estratégias”; “Verifica o cumprimento das metas “ e “Reflecte sobre as decisões apresentadas”. Pelo verificado nas actas e pela análise da tabela número 31, (Anexo III, pp. 179-181), depreende-se que o Grupo Disciplinar de Educação Visual acompanhou a implementação do Projecto Educativo de Escola e constatou a sua importância nos diversos documentos que faziam parte integrante da organização escolar. Todavia não construiu momentos de monitorização do processo. Assim, não há registo de se ter verificado o cumprimento das metas e dos objectivos e o seguimento da execução das estratégias do Projecto Educativo de Escola.

No item – Comunicação –, no ano lectivo 2007/2008, do arrolado nas actas, não há anotações relacionadas com os parâmetros: “Define canais de comunicação para dar a conhecer as decisões tomadas “; “Apresenta suportes de divulgação a serem utilizados”; “Preocupa-se em dar a conhecer o P.E.E. aos seus elementos”: “Os seus elementos conhecem a missão da escola”; “Os seus elementos conhecem os objectivos da escola”; “Os seus elementos conhecem as metas da escola”; “Oportunidades encontradas para a

discussão entre os actores sobre o impacto do Projecto Educativo na escola” e “Produz uma articulação entre os diferentes órgãos”. Reconhece-se, pelo cotejado nas actas e pela análise da tabela número 31, (Anexo III, pp. 179-181), que o Grupo Disciplinar de Educação Visual não promoveu a divulgação do Projecto Educativo de Escola junto dos seus membros e da restante Comunidade Educativa. O debate entre os seus membros sobre o impacto do documento na organização e a discussão sobre a articulação entre os órgãos, proporcionada pelo Projecto Educativo de Escola, também não fizeram parte das sessões de trabalho deste grupo.

No item – Resultados –, no ano lectivo de 2007/2008, o Grupo Disciplinar de Educação Visual, em dez parâmetros, não referenciou seis, respectivamente: “Comparam os resultados anteriores com os alcançados pelo P.E.E.”; “Reflectem sobre os resultados alcançados pelo P.E.E e, os inicialmente, propostos pelo P.E.E.”; “Apresentam estratégias a partir dos resultados obtidos pelo P.E.E. para atingirem os resultados propostos no P.E.E.”; “Apresentam uma oferta educativa de acordo com os resultados”; “Apresentam uma oferta educativa de acordo com o contexto”, e” “Preocupa – se em verificar se os resultados do P.E.E. produzem no global uma melhoria eficaz da escola”. Do exposto nas actas, há registo de matérias relacionadas com: em duas actas, “Apresentam práticas de aferição dos resultados do P.E.E.”; em igual número, “Analisam os resultados do P.E.E. através de relatórios e outros instrumentos”; em duas reuniões, “Atribuem enfoque de análise aos resultados escolares (classificações internas)”e em igual número, “Atribuem enfoque de análise aos resultados escolares (classificações externas)”. Certifica-se, pelo apresentado nas actas e pela análise da tabela número 31, (Anexo III, pp. 179-181), que o Grupo Disciplinar de Educação Visual contempla práticas de aferição dos resultados do Projecto Educativo de Escola, analisa esses mesmos resultados e atribui enfoque às classificações dos discentes. A preocupação pelos Resultados é um estímulo ao desenvolvimento do Projecto Educativo de Escola e à sua afirmação no estabelecimento de ensino. O Projecto Educativo como instrumento indispensável à afirmação da escola é aludido por Gomes, na parte teórica da investigação (Capítulo IV, p.135).

O Grupo Disciplinar de Educação Visual não revelou, ao longo de todo o processo, um comportamento regular. Deste modo, torna-se oportuno reflectir sobre as atitudes demonstradas por este Grupo Disciplinar, durante a fase de implementação do Projecto. Assim, na fase de implementação do primeiro Projecto Educativo, o Grupo Disciplinar de Educação Visual, pautou a sua acção por:

- capacidade de acompanhar a implementação do Projecto Educativo de Escola, especialmente no ano lectivo de 2003/2004;
- capacidade de analisar os resultados académicos;
- reduzida capacidade de divulgar, junto dos seus membros e da restante Comunidade Educativa, o Projecto Educativo de Escola (em vinte e quatro vectores possíveis de análise, sinaliza dois);
- incapacidade de monitorização do processo (não confere, não segue, não verifica nem reflecte);
- incapacidade de comparar e reflectir sobre os resultados do Projecto Educativo de Escola.

Na fase de construção do segundo Projecto Educativo, o Grupo Disciplinar de Educação Visual pautou a sua acção por:

- capacidade de acompanhamento da fase de implementação do Projecto Educativo de Escola;
- capacidade de apresentação de práticas de aferição do Projecto Educativo de Escola;
- capacidade de análise dos Resultados Escolares (enfoque nas classificações internas e externas);
- capacidade de análise dos resultados do Projecto Educativo de Escola;
- incapacidade de monitorização do processo (nenhum parâmetro é objecto de análise);
- incapacidade de comparar e reflectir sobre os resultados do Projecto Educativo de Escola.

O Grupo Disciplinar de Educação Visual demonstrou uma postura bastante irregular ao longo do processo de implementação do Projecto. Não motivou os seus actores para a participação na implementação do Projecto contudo alterou esta postura, no ano lectivo de 2007/2008, procurando que todos tivessem um papel activo na execução do Projecto Educativo de Escola. Ao longo de todo o processo, não distribuiu muita importância à promoção e divulgação do documento entre os seus pares, bem como com os restantes elementos da Comunidade Educativa. Certifica-se, pela análise das actas e assinalado na respectiva tabela, uma preocupação constante com os resultados o que revela que promoveu práticas de aferição dos resultados, quer fossem relativos à monitorização do Projecto ou às classificações obtidas pelos alunos. O Grupo Disciplinar de Educação

Visual promoveu uma cumplicidade intrínseca com o documento, ao centrar a sua atenção em parâmetros relativos ao aperfeiçoamento do documento.

3.4.10. Grupo Disciplinar de Educação Física

Neste Grupo Disciplinar, foram analisadas, na fase de construção do Projecto Educativo de Escola, um total de vinte e seis actas. Foram objecto de tratamento, no ano lectivo 2001/2002, oito actas, em 2002/2003, sete actas, e, em 2006/2007, onze actas.

No ano lectivo 2001/2002, no item – Participação dos actores –, pelo arrolado nas actas não há registo referente aos seguintes aspectos: “Os membros do grupo participam nas equipas de trabalho “; “Solicita a apresentação de propostas aos seus membros”; “Discute as propostas apresentadas”; “Reflecte sobre as decisões apresentadas”; “Acompanha as fases de construção do Projecto”; “Participa na definição da missão do estabelecimento de ensino”, “Participa na fixação de objectivos”; “Participa no estabelecer de estratégias” e “Participa na definição de metas.” Certifica-se, pelo inscrito nas actas e pela análise da tabela número 16, (Anexo III, pp. 134-136), que o Grupo Disciplinar de Educação Física não encontrou formas de mobilizar os seus actores para participarem na construção do documento.

No que concerne ao item – Comunicação –, no ano lectivo 2001/2002, do vertido nas actas, não há registo dos seguintes vectores: “Define canais de comunicação para dar a conhecer as decisões tomadas”; “Apresenta suportes de divulgação a serem utilizados”; “Canais utilizados para dar a conhecer a todos os seus elementos a missão da escola”; “Canais utilizados para dar a conhecer a todos os seus elementos os objectivos da escola”; “Canais utilizados para dar a conhecer as metas da escola” e “Oportunidades encontradas para a discussão entre os seus elementos sobre a importância do Projecto Educativo”. Pelo averbado nas actas e pela análise da tabela número 16, (Anexo III, pp. 134-136), verifica-se, que, o Grupo Disciplinar de Educação Física não procedeu à divulgação desta fase do Projecto Educativo de Escola. Deste modo, o documento fica sem a adequada promoção junto da comunidade envolvente e dos actores que dele necessitam.

Na Atribuição de Recursos/Financiamento, no ano lectivo 2001/2002, do escorrido nas actas não há anotações referentes ao vector: “Solicita a lista de necessidades, de acordo com o processo de financiamento apresentado em C.P.”.

No item – Envolvimento dos Pais/Encarregados de Educação –, no ano lectivo 2001/2002, não há matéria relativa ao assunto: “Apresenta estratégias para o envolvimento dos Pais/Enc. de Educação na vida da escola “.

No que concerne ao item – Formação de Professores, Funcionários, Alunos e Pais/Encarregados de Educação –, no ano lectivo 2001/2002, apenas dois parâmetros foram referenciados, respectivamente: “Solicita aos membros a inventariação junto dos seus pares das necessidades de formação” numa acta, e noutra reunião, o órgão, “Analisa as propostas apresentadas “. Os restantes elementos não foram referenciados em nenhuma acta do grupo: “Elabora a proposta a apresentar ao C.P. “; “Analisa o índice de adesão às propostas de Formação apresentada“ e “Analisa e reflecte sobre a utilidade da formação apresentada “. Reconhece-se, pelo declarado nas actas e pela análise da tabela número 16, (Anexo III, pp. 134-136), que o Grupo Disciplinar de Educação Física não promoveu estratégias, mais concretamente no ano lectivo de 2001/2002, de envolvimento dos Pais. Este grupo não apresentou necessidades de recursos ou materiais para a construção do Projecto Educativo de Escola. Apresentou uma lista de acções de formação, mas não houve análise sobre a sua pertinência e adesão.

No que concerne ao ano lectivo 2002/2003, no item – Participação dos actores –, o Grupo Disciplinar de Educação Física referenciou os seguintes parâmetros: “Solicita a apresentação de propostas aos seus membros”, numa acta; noutra, “Discute as propostas apresentada“; numa acta; “Os membros do Conselho participam nas equipas de trabalho“; em igual número, o grupo “Acompanha as fases de construção do Projecto“; noutra, “Participa na definição de prioridades”; em igual número. “Participa na fixação de objectivos” e noutra acta “ Participa no estabelecimento de estratégias”. Do mencionado nas actas não há anotações relativas aos seguintes parâmetros: “ Participa na definição da missão do estabelecimento de ensino “ e “Participa na definição de metas”. Certifica-se, pelo arrolado nas actas e pela análise da tabela número 16, (Anexo III, pp. 134-136), que, o Grupo Disciplinar de Educação Física envolveu os actores, na fase de construção do Projecto. Verifica-se, deste modo, uma alteração de comportamento em relação ao ano anterior. Na primeira parte desta investigação, Nunes (Capítulo II, p.61), realça a participação dos actores no Projecto Educativo de Escola, como um modo de a organização se interrogar a si própria.

No ano lectivo 2002/2003, no item – Comunicação –, e do consignado nas actas, não há registo de matéria relacionada com os seguintes aspectos: “Define canais de comunicação para dar a conhecer as decisões tomadas”; “Apresenta suportes de

divulgação a serem utilizados”; “Canais utilizados para dar a conhecer a todos os seus elementos a missão da escola”; “Canais utilizados para dar a conhecer a todos os seus elementos os objectivos da escola”; “Canais utilizados para dar a conhecer as metas da escola” e “Oportunidades encontradas para a discussão entre os seus elementos sobre a importância do Projecto Educativo”. Consta-se, pelo apresentado nas actas e pela análise da tabela número 16, (Anexo III, pp. 134-136), que o Grupo Disciplinar de Educação Física não procedeu à difusão desta fase do Projecto Educativo de Escola. Deste modo, não contribuiu para que o documento estivesse ao alcance de todos os actores.

Na Atribuição de Recursos/Financiamento, no ano lectivo 2002/2003, no vertido nas actas, não há anotações referentes ao assunto: “ Solicita a lista de necessidades para a implementação do P.E.E de acordo com o processo de financiamento apresentado em C. P. “.

No item – Envolvimento dos Pais/Encarregados de Educação –, no ano lectivo 2002/2003, não há matéria relativa ao vector: “Apresenta estratégias para o envolvimento dos Pais/Enc. de Educação. na vida da escola “.

No que concerne ao item – Formação de Professores, Funcionários, Alunos e Pais/Encarregados de Educação –, no ano lectivo 2002/2003, foram referenciados apenas dois parâmetros, respectivamente: “Solicita aos membros a inventariação junto de seus pares das necessidades de formação “, numa acta e noutra reunião “ Analisa as propostas apresentadas”. Do declarado nas actas, não há matérias relativas aos seguintes aspectos: “ Elabora a proposta a apresentar ao C. P. “; “Analisa o índice de adesão às propostas de Formação apresentadas “ e “Analisa e reflecte sobre a utilidade da formação apresentada“. Reconhece-se, pelo vertido nas actas e pela análise da tabela número 16, (Anexo III, pp. 134-136), que o Grupo Disciplinar de Educação Física não conseguiu motivar a participação dos encarregados de educação no processo de construção do Projecto. Verifica-se que no grupo não há rotinas de discussão sobre as propostas apresentadas, sejam estas relativas à formação ou a outros aspectos.

No ano lectivo 2006/2007, no item – Participação dos actores –, foram referenciados os seguintes parâmetros: “Solicita a apresentação de propostas aos seus membros “ em duas actas; “Os membros do Conselho participam nas equipas de trabalho “ em duas actas; em igual número de reuniões, é aludido que o órgão, “Acompanha as fases de construção do Projecto “; em duas reuniões, “Participa na definição de prioridades”; numa acta, “ Participa na fixação de objectivos” e noutra acta, “Participa no

estabelecimento de estratégias. Do inscrito das actas, não há registo de anotações relativas: à discussão das propostas apresentadas; à participação na definição da missão do estabelecimento de ensino e à participação na definição de metas. Certifica-se, pelo exarado nas actas, que o Grupo Disciplinar de Educação Física revelou um fraco desempenho na participação do documento relativamente aos outros anos lectivos. Constata-se uma menor preocupação com os assuntos relacionados com a elaboração do documento.

No item – Comunicação –, no ano lectivo 2006/2007, do espargido nas actas não há substância relacionada com os parâmetros: “Define canais de comunicação para dar a conhecer as decisões tomadas”; “Apresenta suportes de divulgação a serem utilizados”; “Canais utilizados para dar a conhecer a todos os seus elementos a missão da escola”; “Canais utilizados para dar a conhecer a todos os seus elementos os objectivos da escola”; “Canais utilizados para dar a conhecer as metas da escola” e “Oportunidades encontradas para a discussão entre os seus elementos sobre a importância do Projecto Educativo”. Reconhece-se, pelo exarado nas actas e pela análise da tabela número 16, (Anexo III, pp. 134-136), que o Grupo Disciplinar de Educação Física, não procedeu à divulgação desta fase do Projecto Educativo de Escola. Assim, o Projecto Educativo de Escola perdeu um aliado fundamental para o seu sucesso: a comunicação.

Na Atribuição de Recursos/Financiamento, no ano lectivo 2006/2007, o assunto: “Solicita a lista de necessidades para a implementação do P.E.E. de acordo com o processo de financiamento apresentado em C.P.” aparece referenciado numa acta do Grupo Disciplinar de Educação Física.

No item – Envolvimento dos Pais/Encarregados de Educação –, do arrolado nas actas não há substância relativa ao vector: “Apresenta estratégias para o envolvimento dos Pais/Enc de Educação na vida da escola “

No que concerne ao item – Formação de Professores, Funcionários, Alunos e Pais/Encarregados de Educação –, no ano lectivo 2006/2007, do patente nas actas não há registo dos assuntos: “ Solicita aos membros a inventariação junto de seus pares das necessidades de formação “; “Analisa as propostas apresentadas”; “Elabora a proposta a apresentar ao C. P.”; “Analisa o índice de adesão às propostas de Formação apresentadas” e “Analisa e reflecte sobre a utilidade da formação apresentada“. Certifica-se, pelo cotejado nas actas e pela análise da tabela número 16, (Anexo III, pp. 134 - 136), que o Grupo Disciplinar de Educação Física não apresenta qualquer referência para a formação

dos actores, não encontra formas de motivar os Pais/Encarregados de Educação na participação do documento.

O referido grupo demonstrou uma actuação pouco participativa. Deste modo, torna-se imperiosa uma análise da sua postura, ao longo do processo de construção do documento. Assim, na fase de construção do Primeiro Projecto Educativo, o Grupo Disciplinar de Educação Física pautou a sua acção por:

- inexistência de participação dos actores, no primeiro ano na construção do Projecto Educativo de Escola;
- inexistência de diálogo (não solicita, não discute, não reflecte, não participa, não acompanha), no primeiro ano de construção do Projecto Educativo de escola. No segundo ano, a situação melhorou;
- acompanhamento do processo de construção do Projecto Educativo de Escola, no segundo ano;
- incapacidade total de divulgar a fase de construção do Projecto Educativo junto da comunidade educativa, nos dois anos, já que nenhum dos doze parâmetros referentes aos dois anos foi alvo de análise;
- incapacidade de promoção da participação dos pais/encarregados de educação em todo o processo.

Na fase de construção do segundo Projecto Educativo, o Grupo Disciplinar de Educação Física, pautou a sua acção por:

- algum interesse pela participação dos actores na construção do Projecto Educativo de Escola (dos dez vectores foram referenciados seis);
- capacidade de mobilizar os actores para participarem na fase de construção do Projecto Educativo de Escola ;
- capacidade de sugerir propostas de financiamento para a fase de construção do Projecto Educativo de Escola;
- incapacidade total de divulgação, junto da comunidade educativa, do processo em curso (dos seis vectores, nenhum foi referenciado);
- incapacidade de promoção da participação dos Pais/Encarregados de Educação.

O Grupo Disciplinar de Educação Física revelou, no decorrer do processo, uma actuação irregular, ora demonstrava uma participação bastante activa e empenhada ora se colocava na periferia do processo. Assim, encontram-se momentos de verdadeiro contributo para a edificação do documento, como de ausência deste grupo na construção do Projecto Educativo de Escola.

Na fase de implementação, foram analisadas quarenta actas correspondendo: nove, ao ano lectivo 2003/2004; oito, ao de 2004/2005, nove, ao de 2005/2006, e onze, ao de 2007/2008. Os três primeiros anos correspondem à fase de implementação do primeiro Projecto Educativo de Escola e o último ano lectivo à do segundo Projecto Educativo de Escola.

No item – Participação dos actores –, no ano lectivo 2003/2004, o Grupo Disciplinar de Educação Física, referenciou dois dos parâmetros constantes da tabela, nomeadamente: em três actas, “Acompanha a implementação do Projecto” e noutra acta, “Constata da importância do P.E.E. nos diversos documentos da escola”. O grupo em apreço não focou os seguintes vectores: “Confere o cumprimento dos objectivos”; “Segue a execução das estratégias”; “Verifica o cumprimento das metas “ e “Reflecte sobre as decisões apresentadas”. Pelo explícito nas actas e pela análise da tabela número 32 (Anexo III, pp. 182-184), constata-se que o Grupo Disciplinar de Educação Física acompanhou a implementação do Projecto Educativo de Escola, reconhecendo a importância do Projecto nos diversos documentos que polvilham a organização escolar. Todavia, não criou rotinas de monitorização do processo. Assim, não verificou o cumprimento das metas e dos objectivos e o seguimento da execução das estratégias do Projecto Educativo de Escola.

No item – Comunicação –, no ano lectivo 2003/2004, do arrolado nas actas, não há substância aos parâmetros: “Define canais de comunicação para dar a conhecer as decisões tomadas “; “Apresenta suportes de divulgação a serem utilizados”; “Preocupa-se em dar a conhecer o P.E.E. aos seus elementos”: “Os seus elementos conhecem a missão da escola”; “Os seus elementos conhecem os objectivos da escola”; “Os seus elementos conhecem as metas da escola”; “Oportunidades encontradas para a discussão entre os actores sobre o impacto do Projecto Educativo na escola” e “Produz uma articulação entre os diferentes órgãos”. Certifica-se, pelo assinalado nas actas e pela análise da tabela número 32 (Anexo III, pp. 182-184), que o Grupo Disciplinar de Educação Física não divulgou o Projecto Educativo de Escola junto dos seus membros e da restante Comunidade Educativa. Constata-se um desempenho bastante debilitado deste Grupo Disciplinar, ao não referenciar, nas suas sessões, indicadores indispensáveis ao sucesso do documento.

No item – Resultados –, no ano lectivo, 2003/2004, o Grupo Disciplinar de Educação Física, referenciou dois dos dez parâmetros constantes da tabela, nomeadamente; em duas actas, “Atribuem enfoque de análise aos resultados escolares (classificações internas)”; em igual número, “Atribuem enfoque de análise aos resultados

escolares (classificações externas)”. Do vertido nas actas não há anotações das seguintes matérias: “Apresentam uma oferta educativa de acordo com o contexto”; “Apresentam uma oferta educativa de acordo com os resultados “ “Apresentam práticas de aferição dos resultados do P.E.E. ”; “Analisam os resultados do P.E.E. através de relatórios e outros instrumentos”; “Comparam os resultados anteriores com os alcançados pelo P.E.E.“;”Reflectem sobre os resultados alcançados pelo P.E.E. e os inicialmente propostos pelo P.E.E.”; “Apresentam estratégias a partir dos resultados obtidos pelo P.E.E. para atingirem os resultados propostos no P.E.E.“; e “Preocupa – se em verificar se os resultados do P.E.E. produzem no seu global uma melhoria eficaz da escola”. Reconhece-se, pelo registado nas actas e pela análise da tabela número 32 (Anexo III, pp. 182 -184), que o Grupo Disciplinar de Educação Física pautou a sua análise, somente, nas classificações escolares, tanto internas como externas. Certifica-se, pela análise das actas, que o grupo não revela práticas de aferição dos resultados relativos ao Projecto Educativo de Escola.

No item – Participação dos actores –, no ano lectivo de 2004/2005, o Grupo Disciplinar de Educação Física, referenciou dois dos parâmetros constantes da tabela, nomeadamente: em três actas, Acompanha a implementação do Projecto “ e noutra acta “Constata da importância do P.E.E. nos diversos documentos da escola”. Do arrolado nas actas não há registo de matérias relacionadas com: “Confere o cumprimento dos objectivos “; “Segue a execução das estratégias”; “Verifica o cumprimento das metas “e “Reflecte sobre as decisões apresentadas”. Pelo espargido nas actas e pela análise da tabela número 32 (Anexo III, pp. 182-184), verifica-se que o Grupo Disciplinar de Educação Física acompanhou a implementação do Projecto Educativo de Escola e reconheceu a sua importância nos diversos documentos que fazem parte integrante da organização escolar. Todavia, não construiu instrumentos de monitorização do processo, ao não verificar o cumprimento das metas e objectivos, assim como o seguimento da execução das estratégias do Projecto Educativo de Escola.

No ano lectivo de 2004/2005, no item – Comunicação –, pelo indicado nas actas não há registos dos seguintes aspectos: “Define canais de comunicação para dar a conhecer as decisões tomadas”; “Apresenta suportes de divulgação a serem utilizados”; “Preocupa-se em dar a conhecer o P.E.E aos seus elementos”: “Os seus elementos conhecem a missão da escola”; “Os seus elementos conhecem os objectivos da escola”; “Os seus elementos conhecem as metas da escola”; “Oportunidades encontradas para a discussão entre os actores sobre o impacto do Projecto Educativo na escola” e “Produz uma articulação entre

os diferentes órgãos”. Reconhece-se, pelo mencionado nas actas e pela análise da tabela número 32 (Anexo III, pp. 182-184), que o Grupo Disciplinar de Educação Física não divulgou o Projecto Educativo de Escola junto dos seus membros e da restante Comunidade Educativa. Constatam-se um fraco contributo deste grupo na divulgação e promoção do Projecto.

No item – Resultados –, no ano lectivo de 2004/2005, o Grupo Disciplinar de Educação Física, em dez parâmetros não referenciou seis nomeadamente: “Comparam os resultados anteriores com os alcançados pelo P.E.E. “; “Reflectem sobre os resultados alcançados pelo P.E.E e os inicialmente propostos pelo P.E.E. “; “Apresentam estratégias a partir dos resultados obtidos pelo P.E.E. para atingirem os resultados propostos no P.E.E. “; “Apresentam uma oferta educativa de acordo com os resultados”; “Apresentam uma oferta educativa de acordo com o contexto”; e “Preocupa-se em verificar se os resultados do P.E.E. produzem no seu global uma melhoria eficaz da escola”. Do arrolado nas actas há referência a assuntos relacionados com: em duas actas, “Apresentam práticas de aferição dos resultados do P.E.E. “; em igual número, “Analisam os resultados do P.E.E. através de relatórios e outros instrumentos”; em duas reuniões, “Atribuem enfoque de análise aos resultados escolares (classificações internas)”; de igual modo, “Atribuem enfoque de análise aos resultados escolares (classificações externas)”. Do vertido nas actas e pela análise da tabela número 32 (Anexo III, pp. 182-184), verifica-se que o Grupo Disciplinar de Educação Física promoveu um diagnóstico da situação, a nível das práticas de aferição e da análise dos resultados do Projecto Educativo de Escola. Acresce-se a preocupação deste grupo com a apreciação das classificações escolares. Deste modo, surge um contributo bastante positivo deste grupo para a fase de implementação do Projecto Educativo de Escola.

No ano lectivo 2005/2006, no item – Participação dos actores –, o Grupo Disciplinar de Educação Física, mencionou dois dos parâmetros constantes da tabela, respectivamente: em quatro actas, “Acompanha a implementação do Projecto” e noutra acta “Constata da importância do P.E.E. nos diversos documentos da escola”. Pelo declarado nas actas não há assuntos relacionados com os itens: “Confere o cumprimento dos objectivos”; “Segue a execução das estratégias”; “Verifica o cumprimento das metas “ e “Reflecte sobre as decisões apresentadas”. Certifica-se, pelo expresso nas actas e pela análise da tabela número 32 (Anexo III, pp. 182-184), que o Grupo Disciplinar de Educação Física acompanhou a implementação do Projecto Educativo de Escola e reconheceu a sua importância nos diversos documentos que fazem parte integrante da

organização escolar. Porém, não revelou rotinas de construção de instrumentos que permitiam a monitorização do processo, ao não verificar o cumprimento das metas e dos objectivos e ao não seguir a execução das estratégias do Projecto Educativo de Escola.

No item – Comunicação –, no ano lectivo 2005/2006, pelo arrolado nas actas, não há substância relativa aos seguintes vectores: “Define canais de comunicação para dar a conhecer as decisões tomadas”; “Apresenta suportes de divulgação a serem utilizados”; “Preocupa-se em dar a conhecer o P.E.E. aos seus elementos”: “Os seus elementos conhecem a missão da escola”; “Os seus elementos conhecem os objectivos da escola”; “Os seus elementos conhecem as metas da escola”; “Oportunidades encontradas para a discussão entre os actores sobre o impacto do Projecto Educativo na escola” e “Produz uma articulação entre os diferentes órgãos”. Pelo exarado nas actas e pela análise da tabela número 32 (Anexo III, pp. 182-184), constata-se que o Grupo Disciplinar de Educação Física não divulgou o Projecto Educativo de Escola junto dos seus membros e da restante Comunidade Educativa. Não há registo de qualquer contributo deste grupo no domínio da comunicação e divulgação do documento.

No item – Resultados –, no ano lectivo de 2005/2006, o Grupo Disciplinar de Educação Física em dez parâmetros não referenciou seis, respectivamente: “Comparam os resultados anteriores com os alcançados pelo P.E.E.”; “Reflectem sobre os resultados alcançados pelo P.E.E. e os inicialmente propostos pelo P.E.E.”; “Apresentam estratégias a partir dos resultados obtidos pelo P.E.E. para atingirem os resultados propostos no P.E.E.”; “Apresentam uma oferta educativa de acordo com os resultados”; “Apresentam uma oferta educativa de acordo com o contexto”; e “Preocupa-se em verificar se os resultados do P.E.E. produzem no seu global uma melhoria eficaz da escola”. Do inventariado nas actas há referência a temas relacionados com: em três actas, “Apresentam práticas de aferição dos resultados do P.E.E.”; em igual número, “Analisam os resultados do P.E.E. através de relatórios e outros instrumentos”; em três reuniões, “Atribuem enfoque de análise aos resultados escolares (classificações internas)” e de igual modo, “Atribuem enfoque de análise aos resultados escolares (classificações externas)”. Do explícito nas actas e pela análise da tabela número 32 (Anexo III, pp. 182-184), certifica que o Grupo Disciplinar de Educação Física realizou um diagnóstico da situação, ao nível das práticas de aferição, da análise dos resultados do Projecto Educativo de Escola e da apreciação das classificações escolares. Este Grupo Disciplinar, na fase de implementação do Projecto Educativo de Escola, potenciou um contributo positivo.

No item – Participação dos actores –, no ano lectivo 2007/2008, pelo arrolado nas actas não há anotações relativas aos assuntos: “Acompanha a implementação do Projecto”; “Constata da importância do P.E.E. nos diversos documentos da escola” “Confere o cumprimento dos objectivos”; “Segue a execução das estratégias”; “Verifica o cumprimento das metas “ e “Reflecte sobre as decisões apresentadas”.

Certifica-se, pelo inscrito nas actas e pela análise da tabela número 32 (Anexo III, pp. 182-184), que o Grupo Disciplinar não realizou um efectivo processo de implementação do Projecto Educativo de Escola, não construiu momentos de monitorização do processo. Assim, não verificou o cumprimento das metas e dos objectivos, assim como o seguimento da execução das estratégias do Projecto Educativo de Escola.

No item – Comunicação –, no ano lectivo 2007/2008, pelo espargido nas actas não há matérias referentes aos seguintes parâmetros: “Define canais de comunicação para dar a conhecer as decisões tomadas “; “Apresenta suportes de divulgação a serem utilizados”; “Preocupa-se em dar a conhecer o P.E.E. aos seus elementos”; “Os seus elementos conhecem a missão da escola”; “Os seus elementos conhecem os objectivos da escola”; “Os seus elementos conhecem as metas da escola”; “Oportunidades encontradas para a discussão entre os actores sobre o impacto do Projecto Educativo na escola” e “Produz uma articulação entre os diferentes órgãos”. Certifica-se, pelo apontado nas actas e pela análise da tabela número 32 (Anexo III, pp. 182-184), que o Grupo Disciplinar de Educação Física não divulgou o Projecto Educativo de Escola junto dos seus membros e da restante Comunidade Educativa.

No item – Resultados –, no ano lectivo de 2007/2008, pelo referido nas actas não há menção a nenhum dos assuntos constantes da tabela, respectivamente: “Apresentam práticas de aferição dos resultados do P.E.E. “; “Analisam os resultados do P.E.E. através de relatórios e outros instrumentos”; “Comparam os resultados anteriores com os alcançados pelo P.E.E. “; “Reflectem sobre os resultados alcançados pelo P.E.E. e os inicialmente propostos pelo P.E.E.”; “Apresentam estratégias a partir dos resultados obtidos pelo P.E.E. para atingirem os resultados propostos no P.E.E.”; “Apresentam uma oferta educativa de acordo como o contexto”; “Apresentam uma oferta educativa de acordo com os resultados”; “Preocupa-se em verificar se os resultados do P.E.E. produzem no seu global uma melhoria eficaz da escola”; “Atribuem enfoque de análise aos resultados escolares (classificações internas)” e “Atribuem enfoque de análise aos resultados escolares (classificações externas)”.

Torna-se necessário analisar e reflectir sobre o comportamento manifestado por este grupo disciplinar. Assim, na fase de implementação do primeiro Projecto Educativo, o Grupo Disciplinar de Educação Física pautou a sua acção por:

- capacidade de acompanhar a implementação do Projecto Educativo de Escola;
- capacidade de analisar os resultados académicos;
- incapacidade de monitorização do processo (não confere, não segue, não verifica nem reflecte);
- incapacidade de divulgar, junto dos seus membros e da restante comunidade educativa, o Projecto Educativo de Escola (em vinte e quatro vectores possíveis de análise, não sinaliza nenhum);
- incapacidade de comparar e reflectir sobre os resultados do Projecto Educativo de Escola.

Na fase de construção do segundo Projecto Educativo, o Grupo Disciplinar de Educação Física pautou a sua acção por:

- incapacidade de acompanhando da fase de implementação do Projecto Educativo de Escola (nenhum vector é objecto de alusão);
- incapacidade de monitorização do processo (nenhum parâmetro é objecto de análise);
- incapacidade de comparar e reflectir sobre os resultados do Projecto Educativo de Escola;

O Projecto Educativo de Escola teve por parte do grupo de Educação Física dois períodos distintos. No primeiro, correspondente à fase de implementação do primeiro Projecto Educativo, houve, da parte do órgão, consciencialização para a participação dos actores, para o acompanhamento da implementação do documento e para o estudo dos resultados tanto os do Projecto Educativo, como os académicos. Na fase de implementação do segundo Projecto Educativo, existiu um alheamento completo do grupo nos três itens de análise – Participação dos actores, Comunicação e Resultados –, totalizando vinte e quatro parâmetros que o Grupo Disciplinar de Educação Física não referenciou em nenhuma das suas reuniões.

3.4.11. Análise global dos Grupos Disciplinares

Da análise documental e do assinalado na tabela número 39 (Anexo III, pp. 203 - 205), constata-se que os grupos disciplinares tiveram um comportamento irregular, ao longo de todo o processo em estudo.

No ano lectivo de 2001/2002, os actores pouco contribuíram para a construção do Projecto Educativo. O ano escolar seguinte foi, em tudo, mais, rico quer na participação quer nos contributos para a sua construção. Constata-se, pelo consignado nas actas e assinalado na tabela número 39 (Anexo III, pp. 203-205), um maior acompanhamento na construção do Projecto, apresentando propostas, discutindo-as e reflectindo sobre a sua viabilidade. Há registos de uma participação permanente na definição dos objectivos, das prioridades, das estratégias e das metas. Há uma nítida evolução na preocupação de encontrar canais de comunicação que divulguem as decisões tomadas e dêem a conhecer o estágio de construção do projecto. No segundo ano de construção; verifica-se a necessidade de alguns grupos disciplinares encontrarem espaços de debate sobre a importância do documento em estudo. Se, no ano lectivo de 2001/2002, se regista uma atenção em apresentar lista de materiais a ter em conta para pôr em prática o Projecto Educativo, tal já não se verifica com tanta assiduidade no ano seguinte. Os grupos disciplinares, na maioria dos casos, apresentam uma listagem de temas para os quais necessitam de formação. Em alguns casos analisam as propostas e elaboram um plano a apresentar ao Conselho Pedagógico, através do seu Coordenador de Departamento. Não foi encontrado registo dos índices de adesão às propostas apresentadas, nem houve momentos de reflexão sobre a pertinência da formação frequentada.

Na fase de implementação do primeiro Projecto Educativo, denota-se, pelo declarado nas actas e pelo plasmado na tabela número 40 (Anexo III, pp. 206-208), uma nítida preocupação em seguir a implementação do Projecto Educativo, não havendo, contudo, registo da forma como aferiram o cumprimento dos objectivos, das metas e da execução das estratégias. Não encontraram momentos de reflexão sobre os procedimentos que foram tomados ao longo desta fase de implementação. No entanto apresentam algum cuidado em verificar se os diferentes documentos da escola estão de acordo com o estipulado no Projecto Educativo. A comunicação entre os diferentes actores e entre estes e os diferentes órgãos continua a ser a maior dificuldade encontrada. Se, no primeiro ano de implementação, há registos de um esforço continuado em encontrar formas de dar a conhecer as decisões tomadas e o estabelecido no Projecto Educativo, esse esforço

esfuma-se, ao longo dos anos seguintes. Há um cuidado acentuado com os resultados obtidos, sobretudo, se estes dizem respeito aos desempenhos académicos, quer sejam as classificações externas, quer as internas. Elaboram relatórios, criam instrumentos de aferição dos resultados, com a intenção de os melhorar, contudo, não verificam se os resultados do Projecto Educativo foram um contributo eficaz para essa melhoria.

O segundo Projecto Educativo, na sua fase de construção, voltou a contribuir para um maior fulgor destes órgãos de estrutura intermédia. Provocou a apresentação de propostas, motivou a discussão das mesmas, abriu espaços de debate e reflexão, embora, não de uma forma sistemática em todos os grupos. Todos se envolveram na definição de prioridades, de objectivos e de estratégias e se voluntariaram para participar nas equipas de trabalho. Em todos os momentos, há registo de comparar os resultados alcançados no anterior Projecto e estabelecer parâmetros de melhoria. Não manifestam interesse em estabelecer canais de comunicação, nem suportes de divulgação do trabalho realizado. Há registos pontuais de listagem de necessidades de materiais a ter em conta, aquando da elaboração do orçamento. Verifica-se, com assiduidade o elencar de necessidades de formação e, por consequência a apresentação de um plano, sendo, por vezes analisadas as propostas, sem, contudo se verificarem os índices de adesão ou a pertinência da formação frequentada.

Do explícito nas actas e assinalado na tabela número 40 (Anexo III, pp. 206-208), o ano de 2007/2008 não teve a vitalidade de outros anos, no que se refere ao acompanhamento do Projecto Educativo. Nem todos os grupos mobilizaram os seus pares para a verificação do cumprimento dos objectivos, estratégias e metas. Há registos pontuais da preocupação em observar se os documentos elaborados estavam em consonância com o plasmado no Projecto Educativo. Há registos pontuais da necessidade de encontrar formas de divulgar o trabalho realizado, bem como formas de articulação entre os diferentes órgãos. A grande preocupação dos grupos disciplinares continua a ser os resultados do desempenho académico, quer no que se refere à classificação interna, quer externa. Procuram encontrar formas de aferição dos resultados sem, contudo, reflectirem nos alcançados pelo Projecto Educativo.

Os grupos disciplinares, ao longo deste histórico, manifestaram uma postura oscilante, ora revelando grande preocupação sobre os procedimentos de construção e implementação do Projecto Educativo, ora de afastamento destes propósitos. Do vertido nas actas destes órgãos de estrutura intermédia, apraz referir que os mesmos deveriam ter-

se pautado por uma participação mais regular, mais activa, produzindo dinâmicas de mudança no desempenho da organização.

3.5. O desempenho

Os quadros categorias produzidos para aplicação neste estudo tiveram como motivação principal promover um “olhar” crítico sobre os procedimentos realizados no âmbito do Projecto Educativo deste estabelecimento de ensino. A finalidade principal da sua construção é, indubitavelmente, a edificação de um plano de melhoria do desempenho da organização, no que se refere às dinâmicas criadas por esta unidade escolar em torno do Projecto Educativo de Escola. O binómio Projecto Educativo – Melhoria da Escola, vai ao encontro do pensamento de Mendonça, na primeira parte desta investigação (Capítulo IV, pp.142-143) que advoga o seguinte: «... o processo ... orientado para a melhoria da escola, tem uma componente organizacional e institucional ... Nesta perspectiva o projecto educativo de escola...é condição e resultado da acção...possibilidade de renovação de estar na escola.» (2006,p.164)

O conjunto de instrumentos produzidos permitiram aprofundar o conhecimento sobre: as percepções dos actores sobre o Projecto Educativo; as oportunidades encontradas por estes elementos na discussão e importância deste documento e de que modo ele interferiu/ou influenciou a vida desta unidade escolar. Este saber aprofundado sobre a dimensão em que está inserido o Projecto Educativo – A política educativa da escola – permite à organização tomar decisões mediante os resultados alcançados. A tríade - Participação – Projecto Educativo de Escola – Política Educativa –, inscreve-se na perspectiva de Costa apresentada, na primeira parte deste estudo (Capítulo IV, p.161).

A elaboração dos quadros referenciais foi perspectivada para a análise desta organização, no âmbito dos procedimentos adoptados na construção e implementação do Projecto Educativo desta unidade escolar. Assim, ao serem configurados para este contexto, com determinantes muito próprias, envolveram todos os actores, fornecendo informações susceptíveis de serem mobilizadas pela organização para que se tomasse consciência dos seus desempenhos. Este propósito permite que a organização inicie um caminho devidamente delineado pela melhoria e aprofundamento das suas dinâmicas, com a finalidade última de arquitectar um plano de aperfeiçoamento das suas práticas educativas. A matriz de desenvolvimento delineada permitirá à escola, através da monitorização do seu Projecto Educativo, oferecer um serviço público de educação, de

melhor qualidade à comunidade em que se insere. Esta reflexão a propósito da ligação entre Projecto Educativo de Escola e Serviço Público de Educação, enquadra-se na perspectiva de Alves na primeira parte desta investigação (Capítulo IV, p.137). O conjunto de instrumentos aplicados, na leitura e interpretação dos registos não publicados, permite dotar a organização de esquemas de análise crítica do seu desempenho, numa perspectiva de auto-conhecimento, no sentido de provocar a mudança e a melhoria do funcionamento da organização. A organização, ao estruturar o seu quotidiano, facilita, indubitavelmente, a tomada de decisões, sempre com vista à melhoria do serviço público de educação que oferece à comunidade em que está inserida.

Este manancial de instrumentos de análise, orientados para os desempenhos relacionados com o Projecto Educativo desta escola, inserido na observação das políticas educativas adoptadas pela mesma, permite reunir um conjunto de informações que, posteriormente, poderão ser mobilizadas para a melhoria dos níveis de desempenho da organização. Assim, estes instrumentos podem ser mais tarde utilizados pela organização, com o intuito de produzir conhecimento sobre esta dimensão em estudo ou em outras dimensões e áreas que coabitam nos corredores da unidade escolar. A sua aplicação tem, sempre, como fim último aprofundar o saber sobre as dinâmicas da organização, com a função de ter a consciência dos resultados de desempenho, de modo a serem tomadas decisões para aperfeiçoar a qualidade e eficácia da unidade escolar.

A análise realizada pretendeu esbater as respostas individuais, fragmentadas, que por vezes, existem na organização, criando mecanismos que possibilitem aos seus actores encontrar respostas organizacionais que levem à mudança e mobilizem forças para o desencadear de processos de desenvolvimento, para os quais muito contribuirá uma análise atenta sobre os procedimentos tidos com o Projecto Educativo, quer na sua fase de construção, quer na sua fase de implementação. O constrangimento por parte dos actores é defendido por Guerra, na primeira parte do estudo (Capítulo II, p, 64). O Projecto Educativo marcou, de forma muito vincada, a vida da escola em estudo, pois, em 2001, surge, pela primeira vez, no quadro de referências desta unidade escolar a possibilidade de construir um documento desta natureza e amplitude. Atendendo à época em estudo e pelo exarado nas actas e plasmado nos quadros categoriais, verifica-se que a maioria das estruturas de orientação da escola se ocupava em apresentar e discutir propostas tendentes a identificar prioridades, estabelecer objectivos, estratégias e metas a incluir no primeiro Projecto Educativo desta unidade escolar. Constata-se, pelo espelhado nas actas dos Departamentos Curriculares, que as propostas foram produzidas em sede de Conselho de

Grupo de Disciplina, não tendo, na maioria dos casos, o Departamento Curricular, em presença dos Delegados, realizado a discussão e reflexão das propostas, de forma a possibilitar uma articulação das mesmas, verificando-se registos pontuais de articulação interdisciplinar ou interdepartamental.

Constatou-se, pela análise documental e pelo assinalado nos quadros categoriais apresentados, que o Projecto Educativo foi amplamente discutido, participado e negociado pelas diferentes estruturas da Escola. Este entendimento do Projecto Educativo de Escola como espaço de diálogo, surge defendido por Roullier, na primeira parte desta investigação (Capítulo IV, p.138). Infere-se, pelo referido nas actas e apontado nos diferentes indicadores conceptuais construídos para o efeito, que todas as estruturas representadas participaram activamente na elaboração do documento. Todas as estruturas pedagógicas da escola responderam ao solicitado, mantendo activamente a sua presença nas diferentes fases de construção do documento. Este desempenho da escola permitiu que todos os actores tivessem um sentimento de pertença em relação ao documento em construção, que o sentissem como seu, que acreditassem que as tarefas solicitadas tinham razão de ser, que vissem a utilidade na construção deste Projecto.

No explícito nas actas e plasmado nos quadros categoriais verifica-se a dificuldade, transversal a todos os órgãos, da criação de mecanismos de comunicação, quer para dar a conhecer as decisões tomadas, quer para divulgar o documento em construção. É necessário que a organização reflita sobre esta fraca capacidade da escola em estabelecer canais de comunicação, que, por ora, ou são inexistentes ou frouxos entre os diferentes órgãos e entre estes os seus elementos.

Não há evidências, nos documentos em análise e no registo nos quadros categorias, de uma importância devida à apresentação da lista de necessidades a incluir no orçamento escolar que possibilite a operacionalização do documento. É evidente que são necessários materiais e recursos para colocar em execução o referido documento e estas necessidades não se encontram plasmadas no orçamento da escola, o que poderá ser considerado como um constrangimento futuro à concretização de determinados objectivos ao atingir de determinadas metas incluídas no documento. A importância dos recursos financeiros aparece percebida por Brito, na primeira parte deste estudo (Capítulo II, p.72).

No espargido nos documentos em apreço e nos quadros apresentados, constata-se a não participação dos Pais/Encarregados de Educação na elaboração de um documento tão importante para a vida de uma unidade escolar como é o Projecto Educativo. Verifica-se pelo patente nas actas do Conselho da Comunidade Educativa e do Conselho Pedagógico,

órgãos em que tem assento, os pais e encarregados de educação, a sua não comparência à totalidade de reuniões que foram analisadas. Constatou-se, no aludido nas actas a preocupação deste órgão do alheamento dos Pais/Encarregados de Educação do quotidiano escolar, desconhecendo, por consequência os problemas e virtualidades da escola que frequentam os seus educandos.

O Plano de Formação do Pessoal Docente, Não Docente e Alunos é da responsabilidade de uma Comissão constituída em todas as escolas da Região Autónoma da Madeira. Pretende-se, com esta comissão, centrar a formação nas verdadeiras necessidades da escola, de acordo com os propósitos do Projecto Educativo de Escola. O Conselho Pedagógico, pelo estipulado nas suas competências, solicitou a todas as estruturas, com representação neste órgão, propostas para a elaboração do Plano de Formação, como se pode constatar nos registos constantes dos quadros categoriais e nas actas analisadas. As diferentes estruturas responderam, na sua maioria, ao solicitado, inventariando as necessidades de formação, de acordo com os propósitos do Projecto Educativo, contudo, não há registo de articulação em sede de Departamento Curricular. No explícito nas actas dos diferentes órgãos e no plasmado nos quadros categoriais, constata-se que estes inventariaram as necessidades de formação da escola para os diferentes destinatários, não se encontrando registo dos índices de adesão às propostas e análise e reflexão da formação frequentada. A organização, através dos seus órgãos, deveria construir mecanismos de monitorização e avaliação deste plano de formação, para que o mesmo concorresse para o desenvolvimento do desempenho da unidade escolar, esculpida através do seu Projecto Educativo.

A escola une-se em torno de um objectivo comum, a construção do seu primeiro Projecto Educativo, fase que durou cerca de dois anos lectivos. Esta fase foi suportada por um diagnóstico extensivo a toda a comunidade escolar, através da aplicação de um inquérito, numa caracterização do contexto interno e externo da Escola, num quadro de princípios orientadores de valores, funções e missão, definidos de acordo com a Lei de Bases do Sistema Educativo, mas, com enfoque específico para a escola em análise.

Os anos de 2003 a 2005 coincidem com a fase de implementação do primeiro Projecto Educativo. Constatou-se, pelo aferido nas actas e assinalado nos quadros categoriais, que os diferentes órgãos acompanharam, de forma atenta, a execução do Projecto, conferindo o cumprimento dos objectivos definidos e constatando a importância de ter em conta o estipulado no Projecto, aquando da construção de outros documentos, nomeadamente do Plano Anual e do Projecto Curricular de Escola. De acordo com o

vertido nas actas, há registos pontuais na verificação das estratégias e das metas, não há uma reflexão ponderada sobre as decisões tomadas. Neste sentido, a organização terá, futuramente que melhorar os seus desempenhos.

Nesta fase do Projecto Educativo, os actores continuam a ter muita dificuldade em estabelecer canais de comunicação para dar a conhecer as decisões tomadas. Há uma fraca preocupação em dar a conhecer, àqueles que chegam de novo à organização, os objectivos, a missão e as metas que foram estabelecidas para o Projecto Educativo da Escola. No declarado nas actas, encontra-se, ocasionalmente, menção ao impacto do documento na organização.

A articulação entre os diferentes órgãos em torno do Projecto Educativo de Escola surge pontualmente e não de uma forma sistemática. De acordo com Weick (1976) citado por Costa (1996):

«Por articulação débil, o autor pretende transmitir a imagem de que eventos articulados são reactivos, mas cada evento preserva também a sua própria identidade e alguma evidência da sua separação física ou lógica» (p. 98)

A organização mantém uma coesão frouxa, individualizada e só, pontualmente se regista uma conexão entre os diferentes órgãos, conforme o espelhado nos documentos em análise.

A metáfora dos “ sistemas debilmente articulados “, originária das posições de Karl Weick, em 1976, através do artigo intitulado “ Educational Organizations as Loosely Coupled Systems”, permite compreender a escola como uma unidade, onde as várias dimensões surgem com uma articulação frágil e onde as várias estruturas do estabelecimento de ensino estão fracamente interligadas. No estabelecimento de ensino nem tudo corre como o planeado, a intenção surge desligada da acção, os fins não se ligam convenientemente aos meios e entre o topo e a base, a desarticulação ou a articulação ténue é evidente, percorrendo todo o espaço e atingindo os diversos sectores que povoam a organização escolar.

Existe uma oposição clara aos modelos racionais/burocráticos de interpretação dos fenómenos educativos que encaravam a escola como um espaço previsível, unitário e coerente descurando as outras dimensões que as diversas metáforas da anarquia transportam para as suas posições.

Importa mencionar, que apesar de existir um certa desordem, o estabelecimento de ensino consegue manter a sua organização. Costa (1996) afirma que «não se deverá

pressupor que a ordem esteja completamente ausente dos estabelecimentos de ensino» (p. 106).

Denota-se, pelo explícito nos documentos analisados e pelos quadros apresentados, uma preocupação constante, de todos os órgãos da escola, com a análise dos resultados académicos, quer estes se refiram às classificações internas, quer externas. Estes manifestam a opinião de que a oferta educativa apresentada pela escola deverá ter em linha de conta o contexto em que se insere, bem como os resultados escolares alcançados. Esta opinião é espelhada em muitos dos documentos analisados sendo uma inquietação transversal a todos os sectores da unidade escolar. Contudo os diferentes órgãos não manifestam preocupação em estabelecer um mecanismo de ponderação sobre a eficácia dos resultados alcançados na melhoria do serviço prestado pela escola. Não há registo da ponderação ou influência do Projecto Educativo no desempenho desta unidade escolar.

A análise documental e a construção dos quadros categoriais, permitiram aprofundar o conhecimento sobre os comportamentos da organização ao longo do período de vigência do primeiro Projecto Educativo conhecido nesta escola. Permitiu, assim, reflectir sobre os aspectos que conseguiram atingir, os momentos a corrigir e outros que deveriam aperfeiçoar. No mencionado nas actas dos diferentes órgãos em análise, a preocupação aquando da construção do segundo Projecto Educativo foi partir dos resultados obtidos do primeiro, prosseguir o caminho da organização para a melhoria e desenvolvimento dos seus desempenhos, com a finalidade última de prestar um melhor serviço público de educação à comunidade em que esta se insere.

O segundo Projecto Educativo inicia a sua fase de construção em 2006 e termina no final deste ano lectivo. Do escorrido das actas, constata-se a preocupação, emanada pelo Conselho Pedagógico e profusamente estendida a todos os órgãos, de se partir dos objectivos, prioridades, estratégias e metas não alcançadas no anterior projecto para a construção do seu sucessor. Assim, as diferentes estruturas da escola apresentam propostas, definem objectivos, estabelecem estratégias e propõem metas de acordo com o primeiro Projecto Educativo. Do expresso nas actas infere-se que a organização teve a capacidade de mobilizar a informação do projecto anterior e com ela construir um segundo projecto, quase como que um documento gemelar do primeiro. A intenção manifestada nos escritos analisados surge da vontade de corrigir parâmetros que tinham corrido menos bem, aperfeiçoar outros, sempre com a finalidade principal de desenvolver processos de melhoria dos desempenhos escolares. Denota-se que os actores se encontram envolvidos no processo, participam activamente na apresentação de propostas,

voluntariam-se para participar nas equipas de trabalho e seguem com atenção as fases de construção do Projecto. Continua a verificar-se, pelo registado nas actas e assinalado nos quadros categoriais, que as propostas são apresentadas em sede de Departamento, não são discutidas entre os diferentes delegados presentes, de forma a criar-se uma teia de interligações que beneficiaria a elaboração do documento em construção.

Constata-se, pelo arrolado nas actas e representado nos indicadores categoriais, que continua a manifestar-se uma grande dificuldade em estabelecer canais de comunicação para dar a conhecer as decisões tomadas, criar suportes de divulgação do projecto, não se conseguem estabelecer meios para dar a conhecer os objectivos, a missão e as metas estabelecidas pela organização e plasmados no Projecto Educativo. Esta situação é transversal a todas as estruturas da escola. Inference-se da análise realizada, que a comunicação entre órgãos é pouco consistente, verificando-se situações de obstrução da mesma. Há registo pontual de situações encontradas por alguns actores para discutir a importância do documento para a vida da organização.

Evidencia-se, pela análise documental, a permanência em não apresentar os materiais ou outros recursos que sejam precisos para o prosseguimento dos objectivos e metas estabelecidas pelo projecto, impossibilitando, desta forma, que o orçamento da escola os contemple. Esta situação poderá levar a alguns constrangimentos na operacionalização de actividades, de acordo com o estabelecido no Projecto.

A não participação dos pais encarregados de educação continua a ser outra das dificuldades detectadas, quer no cotejar das actas, quer no registo dos quadros categoriais. Mantém-se o alheamento destes actores em relação à vida da escola. O desprendimento, dos actores mencionados, restringe o Projecto Educativo da Escola, na óptica de Macedo, expressa na primeira parte deste estudo (Capítulo IV, p. 161).

O Plano de Formação é solicitado pelo Conselho Pedagógico e no âmbito das suas competências, são apresentadas propostas de acordo com as necessidades sentidas pela organização e apontadas no Projecto. No entanto, continua a manifestar-se, nas actas e nos indicadores apresentados que não há reflexão sobre a utilidade da formação frequentada nem sobre os índices de adesão.

No ano lectivo de 2007, o segundo projecto entra na sua fase de implementação. Do verificado nos documentos, constata-se uma participação profusa de todas as estruturas da escola. Estas acompanham atentamente a consecução do Projecto, contudo não se verifica, com a frequência desejada, a monitorização do projecto, procurando conferir o cumprimento dos objectivos e das metas ou a execução das estratégias. Os actores

constatam sumariamente a importância do Projecto noutros documentos da escola e só, pontualmente, reflectem sobre as decisões tomadas pelas diferentes estruturas da escola. Continua presente a dificuldade em estabelecer canais de comunicação, em divulgar as decisões tomadas e em dar a conhecer os princípios estabelecidos no documento orientador da política da unidade escolar. Este é, talvez, o maior constrangimento encontrado a partir da análise das actas e assinalado de forma sistemática nos quadros categoriais dos diferentes órgãos da escola.

Verifica-se pelo explícito nas actas e registado nos indicadores categoriais, que a maior preocupação extensível a todos os órgãos são os resultados do desempenho da organização. São apresentadas práticas de aferição dos resultados que são analisados em sede do Conselho da Comunidade Educativa, Conselho Pedagógico, Departamentos Curriculares e Grupos Disciplinares. No entanto, continua a observar-se que em sede de Departamento e na presença dos diferentes Delegados de Disciplina não se procede a uma reflexão conjunta, não se encontram pontos de articulação que os leve a trabalhar em torno da melhoria desses resultados. Do espelhado nos documentos, a grande preocupação incide nos resultados académicos, quer sejam eles internos ou externos. Há registos pontuais da atenção a ter na oferta educativa, tendo em conta o contexto e os resultados obtidos. O Conselho da Comunidade Educativa é o único órgão que se preocupa em verificar se os resultados do Projecto Educativo produzem ou não uma melhoria no desempenho da organização.

O conjunto de instrumentos desenhados, de acordo com o contexto da escola em estudo, com a intenção de inventariar os procedimentos adoptados para com estes Projectos Educativos, possibilitou demonstrar que existem múltiplas formas de aferir os desempenhos da organização. As escolas devem criar instrumentos de monitorização das suas práticas, de auto-avaliação das mais diversas dimensões e áreas de actuação. Assim, constroem mecanismos propulsores de informação, que lhes permitirá encontrar respostas organizacionais promotoras da mudança. Estabelecem-se planos de actuação impulsionadores do verdadeiro desenvolvimento da escola, possibilitando a esta prestar um melhor serviço público de educação. A construção destes instrumentos permite que a organização se apetreche de ferramentas que lhe possibilitem constatar quais os pontos fracos e fortes do seu desempenho escolar. No caso concreto, os quadros categoriais permitiram identificar, em dois momentos distintos, quais os pontos fortes e os pontos fracos relativos à construção e à implementação do Projecto Educativo. A escolha das actas como fonte de análise permitiu obter uma visão abrangente das percepções

referentes ao Projecto Educativo, possibilitou sentir o pulsar da organização em relação ao documento em apreço e facilitou a monitorização e mobilização de informação que dotará a organização de dados que servirão para rectificar caminhos, alterar orientações, aperfeiçoar práticas e quebrar rotinas.

Da análise documental realizada, ressaltam, de forma evidente, alguns aspectos que, pela sua importância, merecem uma reflexão, no sentido de serem adoptadas estratégias para a sua melhoria. Assim, constata-se uma fraca articulação entre o Conselho da Comunidade Educativa e os restantes órgãos, verificando-se mesmo anos em que não se realizaram reuniões deste Conselho; não há registo de estratégias de articulação dos Departamentos com os Conselhos de Grupo Disciplinar e destes para com os Departamentos; a não participação dos pais encarregados de educação na vida da escola, no geral, e, em particular, quando chamados a participar na construção e implementação do Projecto Educativo de Escola; ausência de processos de monitorização que permitam a recolha de informação, de forma a conduzir a uma análise e reflexão regular sobre o índice de adesão e os resultados da formação promovida pela escola; a dificuldade em estabelecer canais de comunicação que permitam a todos ter conhecimento das decisões tomadas, dos objectivos, estratégias e metas estabelecidas pela organização e a dificuldade em estabelecer suportes de divulgação do Projecto Educativo junto daqueles que chegam à escola pela primeira vez ou daqueles que a visitam.

Do assinalado nas actas e evidenciado nos indicadores categoriais, é de sublinhar os aspectos, que devido à forma como se apresentam ou ao modo como foram estruturados, ganham relevo na estrutura organizativa desta unidade escolar. Assim, surge o cuidado em envolver todas as estruturas da escola, na fase de construção e de implementação do Projecto Educativo, fazendo com que todos o sentissem como seu e não só de alguns; a preocupação em realizar inquéritos dirigidos aos Pais/Encarregados de Educação, alunos, professores, funcionários, de forma a realizar um verdadeiro levantamento diagnóstico da escola; a caracterização do contexto, dando destaque aos pontos de constrangimento e de oportunidades do concelho; o cuidado em envolver todas estruturas da escola na elaboração do Plano de Formação tendo em conta as necessidades sentidas; a preocupação latente com os resultados de desempenho da organização criando mecanismos de aferição; o manifesto interesse na análise dos resultados académicos fossem eles relacionados com as classificações internas ou com as classificações externas, o cuidado em definir a oferta educativa, de acordo com o contexto e com os resultados escolares.

A elaboração destes instrumentos de análise categorial e a escolha das actas dos diferentes órgãos presentes na escola permitiu edificar uma visão o mais abrangente possível sobre os procedimentos adoptados, quer na construção, quer na implementação do Projecto Educativo. Permitiu ainda criar mecanismos de mobilização de informação que possibilitarão encontrar respostas organizacionais propulsoras da mudança e acolhedoras de procedimentos de melhoria, de edificação de planos de desenvolvimento, cujo epicentro é, indubitavelmente o Projecto Educativo de Escola. Esta ideia vai ao encontro perspectiva de Perrenoud, expressa na primeira parte da investigação (Capítulo IV, p.138).

A maior parte dos actores continua a acreditar nas potencialidades e virtualidades do Projecto Educativo de Escola. Assim, o documento torna-se um marco indelével na estrutura organizativa da escola portuguesa.

4. As coerências e incoerências dos discursos

Os actores proferem distintos actos discursivos, consoante as suas funções e papéis desempenhados. Assim, presenciavam-se, no quotidiano escolar, múltiplos discursos, de conteúdo variável, de acordo com a função, local e papel em que o sujeito se encontra. Deste modo, o estudo dos discursos, de acordo com um tema, varia, inevitavelmente, consoante as variáveis anteriormente referidas. O sujeito é por inerência um ser com necessidades de comunicação, precisa de demonstrar aos outros, as suas posições relativas às diferentes temáticas educacionais. Esta inevitabilidade comportamental dos actores encontra-se relacionada, por vezes, com a necessidade de ser aceite pelo grupo, com o desejo de ser reconhecido socialmente pelos seus pares.

Os actores, ao longo dos seus discursos, nem sempre, revelam uma coesão interna das ideias. Esta preposição discursiva poderá ser explicada pelo facto dos sujeitos, nem sempre, revelarem uma consistência sobre os assuntos que estão na ordem do dia das organizações escolares. Os actores através das suas preleções desvendam as suas crenças, manifestam as suas posições revelam as suas percepções, relativamente, aos assuntos discutidos, com os seus pares. Ao se ter em conta os actos discursivos dos actores, sobre distintos assuntos, permite perceber o comportamento da organização relativo a determinado tema educacional. Os actos comunicativos dos sujeitos possibilitam verificar se estes mantêm uma posição coerente, ao longo da exposição, das suas ideias e convicções. Possibilita, ainda, comparar os discursos evidenciando as uniformidades e as desconformidades entre actores singulares e aqueles que, têm responsabilidades institucionais no seio da organização.

O contacto com os discursos dos actores poderá encontrar-se através da realização das entrevistas, no caso em estudo optou-se por personalidades com responsabilidades institucionais, aplicação de inquéritos ao universo de docentes da escola em estudo e a análise e interpretação de documentos oficiais não publicados – actas – dos mais distintos órgãos. A convivência com estes actos discursivos permitirá verificar as congruências e incongruências destes quando se apresentam, isoladamente, em representação do órgão, quando assumem a singularidade da função docente ou quando produzem textos em conjunto com os seus pares. Deste modo, a intenção é desocultar as contradições, evidenciar as percepções, sublinhar os interesses e expectativas dos actores em relação a temáticas educativas que, no caso concreto, se direccionará para o Projecto Educativo da escola em estudo.

Os sujeitos no papel de entrevistados com funções institucionais diversas produziram discursos distintos, todavia convergentes na explicitação de ideias, nas posições defendidas e nas percepções apresentadas. Assim, os seis entrevistados revelam a importância do Projecto Educativo da Escola, considerando-o um documento estratégico para a organização. A entrevista, número 3 (Anexo II, pp.37-48), refere, inclusivamente, que entende o Projecto Educativo como um documento o qual permite «uma visão estratégica [deste] estabelecimento de ensino.» Estes actores apontam-no como centro da actuação da política educativa da escola. Os sujeitos entrevistados colocam o Projecto Educativo da sua escola no epicentro do discurso educacional, nele se revêem e nele acreditam como forma de melhorar a qualidade de educação, do estabelecimento de ensino a que pertencem. A posição discursiva destes docentes é corroborada na primeira parte da investigação por Delgado e Martins (Capítulo II, p.47) e Silva (Capítulo II, p.58).

Os entrevistados ao longo dos seus enunciados sublinham como propriedades centrais do documento e, concomitantemente, como virtualidade deste a definição de objectivos, de estratégias, de metas e prioridades claras, exequíveis, flexíveis, dinâmicas e adaptadas à realidade da escola e do contexto em que a mesma se insere. Ao reter estas características o Projecto Educativo torna-se um espelho reflexivo da organização que o construiu. A entrevista, número 3 (Anexo II, pp.37-48), aponta como particularidades específicas do documento adequação «[das] prioridades(...) [dos] objectivos (...) [das] metas e [das] estratégias de acordo com o contexto» acrescenta ainda, que o mesmo é revelador de « um processo (...) [que] não pára, é dinâmico». A postura discursiva destes actores é, também, defendida, na primeira parte desta investigação por Barroso (Capítulo II, p.62), e por Rey e Santamaria (Capítulo II, p.62).

Os entrevistados, ao longo dos seus actos discursivos, acentuam a importância da relação que, o Projecto Educativo deve estabelecer com o contexto no qual se insere. Assim, segundo os mesmos, esta ligação possibilita à escola ajustar o documento às necessidades do meio, tendo em conta as oportunidades e constrangimentos evidenciados pelo mesmo. A entrevista, número 4 (Anexo II, pp. 49-57), sublinha a como «É importante quando se faz este tipo de projectos, perceber qual é o contexto que a escola tem.» Esta proximidade da escola ao contexto permite desenhar uma oferta educativa de acordo com as carências e ou oportunidades do Concelho. Esta relação de contiguidade é salientada na entrevista número 3, (Anexo II, pp. 37-48), ao referir que «A oferta educativa da escola não pode ser feita à medida, tem de ser feita de acordo com o

contexto, de acordo com as necessidades que o contexto tem, de acordo com as oportunidades e as potencialidades que ele tem.» Os entrevistados reforçam a importância de um contacto muito próximo entre a escola e a autarquia local, permitindo, segundo a entrevista número 2, (Anexo II, pp. 31-36), «uma cultura escolar, que, realmente não existia e que é muito positivo» e acrescenta «o meio sente que a escola é sua e que também tem de partilhar as necessidades com a escola e, realmente, tem havido um intercâmbio, entre a escola e a comunidade, nomeadamente, através da Câmara Municipal». As opiniões evidenciadas pelos actores entrevistados são, também, sustentadas na primeira parte da investigação por Formosinho, Fernandes e Lima (Capítulo. II, p.52), por Ferreira (Capítulo. II, p.56) e por Beatriz Canário (Capítulo II, p.63).

Os actores que participaram na entrevista revelam que o Projecto Educativo é um elemento facilitador da comunicação entre os diferentes órgãos da escola. Referem que, esta situação, é possível pois há objectivos, prioridades e metas comuns, da qual decorre um trabalho conjunto no intuito de alcançarem o definido no documento. Esta posição é sublinhada na entrevista número 2, (Anexo II, pp.31-36), ao se referir ao exercício de funções conjuntas, pois trabalham «para aqueles objectivos, e para aquelas prioridades (...) é aquele o nosso caminho, é aquele o nosso objectivo.» Estes actores apontam o Projecto Educativo como factor propulsor do trabalho conjunto entre docentes, como é referido na entrevista número 6, (Anexo II, pp.71-82), «estamos a trabalhar em conjunto» e mais a frente reforça a ideia «quebrou-se o isolamento que existia, antigamente, em que cada um trabalhava para si». A propriedade colectiva e participativa do documento é apontada por distintos autores, de entre os quais se sublinha as posições, apresentadas na primeira parte da dissertação por Estêvão (Capítulo II, p.59), por Nunes (Capítulo II, p.61) e por Rey Santamaria (Capítulo II, p.62).

Os docentes entrevistados apontam nos seus discursos a necessária preocupação demonstrada, pelo Projecto Educativo da sua escola, relativamente aos resultados escolares. A entrevista número 5, (Anexo II, pp.58-70), refere-se, deste modo, ao documento em apreço «O Projecto Educativo tem como objectivo melhorar os resultados escolares». Esclarecem que uma das prioridades evidenciadas no documento é o sucesso escolar, situação da qual decorre a afirmação proferida na entrevista número 3, (Anexo II, pp.37-48), «a prioridade é [o combate] ao insucesso escolar». Desta situação decorreu, segundo os mesmos, a implementação de determinadas estratégias nomeadamente: o Projecto Turma M e a frequência de aulas de apoio às mais distintas disciplinas, como é

referido na entrevista número 5, (Anexo II, p.58-70), «[a] Turma M[tenta] combater o insucesso(...). Este projecto tem surtido efeitos muito bons, a nível da escola tem-se notado um bom sucesso escolar (...) uma grande melhoria a nível dos resultados.» A entrevista número 5, (Anexo II, pp. 58-70) acrescenta «Temos aulas de apoio, a todos os níveis, este ano alargado ao Secundário (...) Essas aulas de apoio estendem-se a todas as áreas curriculares (...) para tentarmos combater o insucesso escolar». O Projecto Educativo é, para estes actores, indubitavelmente, um instrumento de melhoria da qualidade da educação do seu estabelecimento de ensino. Estes actores encontram no Projecto Educativo um verdadeiro plano de desenvolvimento da organização escolar da qual fazem parte. A entrevista número 2, (Anexo II, pp.31-36), refere-se ao Projecto Educativo como «um instrumento (...) de desenvolvimento» enquanto a entrevista número 3, (Anexo II, pp. 37-48), reforça a ideia afirmando «o projecto educativo permite que façamos um plano para desenvolver (...), no futuro, uma organização que se crê cada vez melhor.». As posições discursivas dos entrevistados encontram eco em autores referenciados na primeira parte da investigação, como seja: Rey Santamaria (Capítulo II, p.62), Costa (Capítulo II, p.63) e Beatriz Canário (Capítulo II, p.63).

Os actos discursivos dos seis entrevistados revestem-se quer, de uma coerência interna das ideias expostas quer, de uma uniformidade entre os enunciados. Importa pois, comparar os pensamentos discursivos apresentados nas entrevistas com os textos produzidos entre pares. Deste modo, pretende-se aferir se a coerência dos discursos se mantêm ou se evidenciam incongruências relativamente ao defendido anteriormente.

Os textos oficiais não publicados – actas – produzidos pelos actores conjuntamente com os seus pares são reveladores do comportamento organizacional da escola, em geral, e desta em especial. A análise destes documentos permitem constatar a alteração das posturas discursivas dos grupos, comparativamente, com aquelas manifestadas, individualmente, perante o entrevistador. Assim, a importância do Projecto Educativo de Escola é sentido pelos actores contudo, seria desejável que este assunto fosse com maior frequência debatido pelos órgãos aquando das suas reuniões formais, como se pode constatar pela observação da análise categorial das entrevistas (Anexo II, pp.83-87). Ao analisar-se, comparativamente, as duas posturas discursivas verifica-se que, a intensidade atribuída ao Projecto Educativo enquanto documento de gestão estratégica pelos entrevistados é, manifestamente, superior às encontradas nos documentos oficiais não publicados. Esta desconformidade de enunciados poder-se-á explicar à luz de diversos factores Assim, poderá ser um factor explicativo do comportamento discursivo dos

actores, a relação de intimidade estabelecida entre o entrevistado e o entrevistador a qual, permite ao sujeito deixar o seu pensamento fluir e ser mais genuíno do que, quando age em grupo. Um outro factor explicativo desta divergência de enunciados poderá ser analisado pelo tempo gasto pelo grupo no debate de assuntos relativos à política educativa da escola é, manifestamente, reduzido, comparativamente, com outros de natureza pedagógica. Um outro elemento esclarecedor desta incongruência discursiva poderá estar relacionada com as diferentes racionalidades que os actores apresentam conforme agem individualmente ou em grupo, sendo este último um elemento imposto e não escolhido pelo sujeito. O discurso dos actores deveria ser mais intenso em grupo do que no individual, pois o Projecto Educativo vive do debate do colectivo esbatendo as opiniões e percepções individuais. É neste sentido de elevar o colectivo em detrimento do individual que é defendido por Macedo (Capítulo IV, p.136) e por Madeira (Capítulo IV, p.162).

Os textos produzidos pelos actores manifestam a preocupação destes na participação quer na construção quer na implementação do Projecto Educativo da sua escola. Apresentam propostas que foram trabalhadas em grupos previamente criados para o efeito. Todos os órgãos, participam na definição de prioridades, de objectivos de metas e no delinear de estratégias como se pode observar através da análise categorial das entrevistas (Anexo II, pp. 83-87). Estas propostas são negociadas entre os distintos órgãos que se organizam de forma hierárquica. A atitude discursiva dos actores perante o entrevistador e com os elementos dos órgãos de que faz parte é uniforme. Todavia, após a fase de construção do Projecto, os sujeitos revelam nos textos produzidos um comportamento desviante ao anteriormente referido, pois referem manterem-se atentos a implementação do documento, sem contudo, manifestar preocupação em seguir de perto o cumprimento dos objectivos e das metas ou a execução das estratégias. Assim, constata-se um afastamento da postura discursiva relativamente às entrevistas onde se atribuíra grande importância à forma participada que os actores deveriam assumir perante o Projecto Educativo. Confirma-se pela análise das actas o proferido nos discursos dos entrevistados relativamente ao Projecto Educativo com elemento motor do trabalho em equipa. A postura dedutiva dos actores não é corroborada pelos autores referenciados na primeira parte da investigação no que se refere ao afastamento destes relativamente à monitorização dos objectivos, estratégias, metas e prioridades como é defendido por Roullier (Capítulo IV, p.138), por Alves (Capítulo IV, p.136) e por Costa (Capítulo IV, p.139).

As actas elaboradas pelos diversos órgãos da escola não evidenciam grande preocupação em se estabelecer actos relacionais com o contexto envolvente ao estabelecimento de ensino. Assim, só, alguns, órgãos e, tenuamente, apontam a necessidade de constituir a oferta educativa da escola de acordo com as necessidades do contexto. Esta referência pode ser analisada através da leitura categorial das entrevistas (Anexo II, pp.83-87), o que afasta os actos discursivos dos entrevistados com os proferidos nos textos produzidos pelos actores. Este desfasamento de atitudes discursivas poderá ser justificável pelo facto dos actores direccionarem as suas preocupações para os resultados académicos dos discentes, deixando para os órgãos directivos o desenho da oferta educativa da escola. A importância da relação da escola com o contexto é defendida na primeira parte da investigação por Canário (Capítulo. IV, p.137) e por Fontoura (Capítulo. IV, pp. 137-138).

Os textos produzidos pelos actores não revelam que, o Projecto Educativo seja propulsor de uma articulação entre os diferentes órgãos. Nos registos produzidos existe poucas referências à comunicação entre órgãos, os únicos indícios são os institucionalmente obrigatórios. Neste sentido, o Projecto Educativo não foi um elemento auxiliar do diálogo entre órgãos., como se pode concluir através da observação da análise categorial das entrevistas (Anexo II, pp.83-87). Assim, os actores revelaram um comportamento diferencial relativamente ao demonstrado nas entrevistas. Esta atitude poderá ser explicada por diferentes factores. Os sujeitos teoricamente são da opinião que, os órgãos devem encontrar um espaço de diálogo, o qual poderá ser facilitado pela existência do projecto Educativo. Reconhecem que este documento devido às suas propriedades mais intrínsecas é mobilizador de comunicação entre os actores e entre órgãos, através da reflexão de assuntos comuns, como seja a definição de objectivos, estratégias, metas e prioridades. Porém, em situação de grupo não dão relevo a estas posições discursivas. Assim, os sujeitos ao interagirem com outros elementos cuja motivação, os interesses e as expectativas se misturam resultam em estádios distintos dos individuais. Verifica-se assim, uma ambiguidade dos discursos conforme os actores actuam individualmente ou em grupo, opinião advogada, na primeira parte do estudo por Estêvão (Capítulo III, p.128), por Cabral (Capítulo III, p.121).

Os actores elaboraram textos os quais não vinculam a s suas posições relativamente à ligação do Projecto Educativo da sua escola com os resultados escolares e consequente melhoria da qualidade de ensino ministrado. Assim, nota-se pela leitura destes textos uma preocupação crescente pelos resultados, quer no que se relaciona com as classificações

internas quer externas, contudo não há registo de reflexões sobre estes resultados e as metas enunciadas no Projecto Educativo. Os sujeitos não evidenciaram uma preocupação em correlacionar o Projecto Educativo com os resultados alcançados e conducentemente se verificou ou não uma melhoria do desempenho da escola enquanto prestadora de um serviço público de educação, como se pode averiguar pela análise da categorial das entrevistas (Anexo II, pp.83-87). Esta atitude regista um desfasamento comparativamente aos enunciados produzidos pelos entrevistados. Estes últimos não só referiram a importância estabelecida entre os Projecto Educativo e os resultados escolares como apontaram o documento como um verdadeiro plano de desenvolvimento e de monitorização do desempenho da organização. Esta posição discursiva é defendida na primeira parte da dissertação por autores como Branco (Capítulo IV, p. 142) e Macedo (Capítulo II, p.62).

Dos textos produzidos pelos actores nos diferentes órgãos a que têm assento constatou-se que, os comportamentos discursivos destes se alteram, comparativamente, com o demonstrado nas entrevistas. Desta situação poder-se-á inferir que os sujeitos agem de modo diferente conforme se encontram individualmente, representando funções com responsabilidade institucional, ou em grupo, junto dos seus pares com funções docentes. Assim, ponderou-se a aplicação de um inquérito por questionário ao universo de professores da escola em estudo, como figuras singulares no seio da organização. A presença de três elementos discursivos proferidos, em situação diversa, possibilitará a triangulação dos comportamentos enunciados e evidenciar a uniformidade ou desconformidade dos mesmos, relativamente, a cada uma das posições a que, estiveram sujeitos os actores.

No inquérito por questionário realizado aos docentes da escola em estudo, os quais responderiam com figuras singulares da instituição, constatou-se que é quase unânime a importância conferida ao Projecto Educativo comparativamente com outros existentes, como se pode constatar no Quadro VI (Capítulo VI, p. 243). Consideram-no como um elemento importante na melhoria e no desenvolvimento organizacional da sua escola. As atitudes discursivas dos actores demonstradas no inquérito mantêm-se congruentes com o vertido nas entrevistas e afasta-se do apresentado nos textos produzidos pelos actores conjuntamente com os seus pares. As narrativas enunciadas só, muito tenuemente, é referida a importância deste documento para a escola em estudo. A importância do Projecto Educativo enquanto figura cimeira da organização é defendida na primeira parte da investigação por Gomes (Capítulo IV, p.135) por Barroso (Capítulo IV, p.142) e por

Guerra (Capítulo IV, p.143). Nas entrevistas número 1,2,3,4, 5 e 6, (Anexo I, pp.22-82), é referenciado por todos os actores a posição central do Projecto enquanto elemento orientador da vida da escola.

Os respondentes, na sua maioria, atribuíram ao Projecto Educativo a responsabilidade de evidenciar os problemas, de definir de forma participada as prioridades da escola, de elencar objectivos e metas exequíveis em consonância com a realidade da escola. Conferem ao Projecto Educativo a virtualidade de se constituir como factor mobilizador da participação de todos os agentes educativos, como se pode constatar pelo Quadro III (Capítulo VI, p. 229). A postura discursiva dos respondentes aproxima-se da apresentada pelos entrevistados. Estes atribuem as mesmas particularidades ao documento e congratulam-se com a forma com este catalisa a participação de todos em torno de objectivos, prioridades, metas e estratégias comuns. Nos textos produzidos pelos sujeitos estas virtualidades também são apontadas mas, de um modo menos intenso do que nos restantes instrumentos metodológicos. As propriedades do Projecto Educativo e, conseqüentemente, as virtualidades emanadas pelo mesmo são advogados na primeira parte da investigação por Carvalho e Diogo (Capítulo II, p.62), por Costa (Capítulo II, p.63) e por Canário (Capítulo II, p.63). Nas entrevistas número 1, 3 e 5 (Anexo II, pp.22-30,pp.37-48 e pp.58-70), é também sublinhada as potencialidades do documento e a importância deste na definição de prioridades, objectivos, metas e estratégias de acordo com a realidade da escola.

No inquérito aplicado os sujeitos apontaram, quase por unanimidade, a relação estabelecida entre o Projecto Educativo e o contexto no qual o mesmo se insere, como se pode observar pelo Quadro V (Capítulo VI, p. 237). Reconhecem que, o mesmo potencia as oportunidades apresentadas pelo meio, no sentido de as mobilizar quer, para o desenho da oferta educativa quer, para a melhoria do desempenho da escola, enquanto serviço público de educação. A atitude dos docentes participantes no inquérito e em tudo muito semelhante à dos entrevistados. Os respondentes e os entrevistados sublinharam a importância da relação estabelecida entre a escola e o contexto, encontrando no Projecto Educativo o elemento de ligação. Nos dois casos os sujeitos confirmam que o Projecto não rejeita as oportunidades do meio, muito pelo contrário aproveita-as para definir a oferta dos cursos que ministra, procurando, deste modo, responder às solicitações do Concelho. Nas narrativas assinadas pelos actores o contexto é relacionado com a oferta educativa mas, de uma forma pouco enfática. A importância de estabelecer uma teia de relações entre a escola e o meio, tendo como elemento motivador o Projecto Educativo é

uma posição defendida por diversos autores, presentes na primeira parte do estudo dos quais se destaca: Canário (Capítulo IV, p.137), Fontoura (Capítulo IV, pp.137-138) e Guerra (Capítulo IV, p.138). Nas entrevistas encontra-se de forma sublinha a importância do contexto nos enunciados números 1,2, 3,4, 5, e 6 (Anexo II, pp. 22-82).

Os respondentes interrogados sobre se o Projecto Educativo reforça a articulação entre os diferentes órgãos manifestaram, na sua maioria concordância com o interrogado., como se observa pelo Quadro II (Capítulo VI, p.225). Referem que a existência do Projecto Educativo veio não só reforçar as relações entre os diferentes órgãos como contribuir para uma ligação mais estreita entre os mesmos. Esta posição discursiva é em tudo semelhante à manifestada pelos entrevistados. Estes apontam o Projecto Educativo com elemento propiciador do diálogo entre os diferentes órgãos e conseqüentemente a articulação de posições e propostas apresentadas. Nos textos produzidos pelos sujeitos verifica-se um afastamento em relação a esta posição. Não se encontra, nos documentos escritos, uma ênfase desta articulação, nem de um possível diálogo entre os órgãos. Os registos existentes surgem, quando institucionalmente, os órgãos têm de reunir convocados por via hierárquica. A articulação entre os diferentes órgãos e conseqüentemente a comunicação estabelecida entre os actores é reconhecida por distintos autores como de suma importância, posições defendidas na primeira parte por autores como Estêvão (Capítulo III, p.126), Rivilla (Capítulo IV, p. 161) e Alves (Capítulo IV, p. 162). As entrevistas números 1,2,5 e 6, (Anexo II, pp. 22-30, pp.31-36, pp.58-70 e pp.71-82), sublinham a importância da comunicação entre órgãos e apontam o Projecto Educativo com elemento auxiliar na concretização de tal propósito.

Os sujeitos inquiridos apresentam uma postura quase de unanimidade, relativamente ao Projecto Educativo como documento direccionado para a melhoria dos resultados escolares. A graduação da posição mantém-se quando assinalam o Projecto Educativo como elemento que procura encontrar soluções para o insucesso escolar. A atitude discursiva diminui de forma subtil na relação do Projecto Educativo com as aprendizagens escolares. Constatando-se alguma desconformidade do discurso dos actores, ora consideram o Projecto Educativo como um elemento que procura melhorar os resultados, mas na sua relação com as aprendizagens escolares a intensidade das respostas modifica-se embora de forma esbatida, como se pode inferir da análise do Quadro I (Capítulo VI, p. 221). Todavia, mantêm a mesma graduação relativamente à correlação entre o documento e os resultados escolares, quando consideram o Projecto Educativo da sua escola um elemento propulsor da melhoria que se tem vindo a registar na instituição.,

como se pode verificar pelo Quadro I (Capítulo VI, p. 221). Constata-se que os sujeitos revelam alguma incoerência discursiva quando indagados a confrontarem o Projecto Educativo com os resultados escolares e este com as aprendizagens escolares. Porém, verifica-se uniformidade nos enunciados quando se cruza os resultados escolares com a melhoria do desempenho da organização motivada pela presença do Projecto Educativo. As posições discursivas dos respondentes, comparativamente com a dos entrevistados, revelam uma continuidade nas atitudes assumidas. Nas duas situações os sujeitos atribuem ao Projecto Educativo a responsabilidade quer, na melhoria dos resultados escolares quer, no evoluir do desempenho da organização, como se pode inferir da análise do Quadro V (Capítulo VI, p. 237). Nas narrativas produzidas pelos actores comparativamente, com os dois instrumentos metodológicos, anteriormente referenciados, verifica-se um afastamento nas atitudes discursivas. Regista-se uma preocupação crescente pelos resultados mas, não há um conhecimento consolidado das posições dos sujeitos referente à relação entre o projecto e a melhoria do desempenho da organização.

Da análise discursiva produzida pelos actores em três situações distintas constata-se uma proximidade dos enunciados quando estes são proferidos isoladamente relativamente aqueles que são realizados em grupo. Os docentes entrevistados, todos com responsabilidades institucionais, mantêm ao longo dos enunciados uma uniformidade nas posições discursivas. Esta coerência de atitudes discursivas tanto se verifica na análise interna de cada um dos enunciados, como comparando-os entre si. Esta congruência discursiva poder-se-á explicar através dos cargos que os sujeitos entrevistados ocupam dentro da organização. Nesta perspectiva apresentam uma postura discursiva coerente com os princípios inerentes às funções que desempenham. Revelam um teor discursivo adequado à posição que ocupam no seio da organização escolar. Estas funções acarretam a participação activa na construção e implementação do Projecto Educativo e consequentemente num conhecimento profundo das virtualidades que o mesmo apresenta para a organização da qual fazem parte. Este convívio permanente com o documento permite a estes actores reconhecerem que a sua presença provoca uma melhoria substancial do desempenho da instituição. Neste sentido elegem-no como elemento central da organização e propulsor do seu desenvolvimento. Não o conseguem separar do meio em que vive, por isso crêem que ele produz efeitos unificadores ao estabelecer uma relação de proximidade com o contexto que o viu nascer.

Os textos oficiais não publicados produzidos pelos actores nos mais distintos órgãos existentes na escola revelam um afastamento discursivo relativamente aos enunciados assinados pelos entrevistados. Esta alteração do teor discursivo dos sujeitos poderá encontrar a sua justificação no facto de entre os seus pares não revelar tão claramente as suas posições, manifestando uma ambiguidade nos seus comportamentos. No seio do grupo estão presentes múltiplos interesses, expectativas diferenciadas, motivações distintas, conjugação de poderes que por vezes leva a o sujeito a manifestar racionalidades distintas sobre o mesmo tema em posições diferentes.

O inquérito por questionário colocou os docentes na sua função de singularidade perante a instituição que representam. A intenção de aplicar este instrumento a todos os sujeitos era permitir que os mesmos despidos de funções institucionais e em diálogo solitário com as folhas brancas do questionário reflectissem sobre distintos domínios da organização. Esta solidade sentida pelo sujeito provocá-lo -ia a manifestar uma atitude de sinceridade, de transparência relativamente às posições que verdadeiramente tinha como válidas. Deixaria transbordar as suas crenças, os seus receios as suas ansiedades. As atitudes reveladas seriam as mais genuínas que um sujeito poderia manifestar. Os dados subtraídos do inquérito configuram uma organização que tem ao seu serviço actores que na sua grande maioria acreditam no Projecto Educativo como elemento essencial para um bom desempenho da organização. Crêem que é através da participação activa e partilhada de objectivos, prioridades, metas e estratégias comuns que a organização melhorará a sua qualidade e se transformará numa escola de sucesso.

As prevalências apontadas nas páginas 240 a 243 do Capítulo VI, situam o Projecto Educativo da Escola em análise, como um instrumento de confiança que os actores dispõem para fazer cumprir aquilo que a organização se propõe. Complementando o elevado grau de confiança, que o documento nutre junto da organização, poder-se acrescentar a sua personalidade, que se notabiliza não só em resolver os problemas da escola, através de um diagnóstico preciso e concreto, mas também e essencialmente em focalizar o futuro da instituição adequando permanente a sua oferta educativa ao contexto que a rodeia. Infere-se pelos resultados do inquérito por questionário, uma atenção especial dos respondentes perante o Projecto Educativo da sua escola, atribuindo ao documento, responsabilidade, autenticidade, segurança, competência, um conjunto de valências que o configuram como um verdadeiro plano de desenvolvimento da organização.

As entrevistas realizadas, os documentos oficiais não publicados e a aplicação do inquérito por questionário contêm entre si incongruências discursivas, contudo os actores continuam a apontar, com maior ou menor graduação, o Projecto Educativo como elemento central de toda a via política da instituição a que pertencem. Este documento apresenta-se como figura principal nos discursos produzidos por estes sujeitos. Esta comunidade educativa com as suas congruências e desconformidades persistem em acreditar na credibilidade que este documento confere à escola de que fazem parte integrante. Nas suas crenças e convicções demonstram que sem o Projecto Educativo a sua escola não teria encontrado o caminho para melhorar o seu desempenho escolar e contribuir para um melhor serviço público de educação. As atitudes discursivas dos actores patenteadas, ao longo dos diferentes enunciados, são bem reveladoras das distintas imagens organizacionais que diariamente emergem nos corredores das demais instituições escolares. É o olhar atento sobre as alterações discursivas dos actores que torna perceptível a forma com se organiza a comunicação entre os actores e entre estes e os órgãos existentes na escola. É através da leitura reflexiva dos discursos realizados pelos actores que se evidenciam as coerências ou as incongruências dos enunciados, que se subtraem posições de conformidade ou não com os enunciados produzidos. Todavia esta maleabilidade discursiva dos actores não obstruiu a que encontrasse um traço comum entre os enunciados. Os sujeitos tendem a colocar no centro dos seus discursos o Projecto Educativo como factor propulsor do desenvolvimento da escola enquanto serviço público de educação.

Conclusão e Recomendações

O sistema educativo português ao longo da sua história tem encontrado mecanismos que, não só lhe permitiram acompanhar as evoluções educacionais verificadas noutros países mas também, saber aproveitar esses mesmos progressos para fortalecer a organização escolar em Portugal. É no entrecruzar destas duas dinâmicas que se poderá entender o Projecto Educativo de Escola. Por um lado, ele chega a Portugal com anos de atraso em relação a outros países europeus, como a Espanha, França ou Reino Unido; por outro conseguiu encontrar o seu próprio espaço dentro da arquitectura educacional portuguesa.

Na sua origem o Projecto Educativo de Escola surgiu como um meio de promoção identitária do estabelecimento de ensino e uma ferramenta indispensável a uma autonomia desejada. Assim, no início do seu percurso de implementação estavam associados ao seu discurso: inovação; cooperação; solidariedade e espírito de equipa. A corroborar toda esta dinâmica envolvente sobre o tema, os vários discursos educativos concorreram para montar uma situação favorável ao desabrochar da escola e, através do instrumento que define os princípios orientadores da acção educativa.

No entanto apesar de as condições estarem reunidas para o seu pleno desenvolvimento nas instituições educativas, o Projecto Educativo de Escola, não superou as expectativas iniciais: a confiança elevada sobre o documento; a improficiência de alguns actores em trabalharem com o Projecto; a resistência dos docentes em participarem na definição da política educativa da escola; o estatuto atribuído ao documento que foi mais aparente do que real, são factores que contribuíram para um certo esmorecimento do documento no seio da escola portuguesa.

Posteriormente, o Projecto Educativo de Escola, foi-se afirmando. Cada estabelecimento de ensino percebeu, concretamente, os benefícios que o referido documento poderia acrescentar à escola portuguesa, nomeadamente: colaborar no diagnóstico e na resolução dos problemas inerentes a cada estabelecimento de ensino; contribuir para a definição das prioridades de actuação de cada unidade escolar, de acordo com os principais valores defendidos por cada escola; promover a participação dos actores na definição da política de cada unidade escolar, fomentando o trabalho em equipa; impulsionar a melhoria da educação tendo presente, o serviço público a que cada estabelecimento de ensino está afecto e por último dotar a escola com algum poder decisional. Assim, o Projecto Educativo de Escola, na perspectiva dos intervenientes entra

numa fase decisiva, visto reunir os requisitos conducentes a margens de decisão as quais poderiam influenciar, decisivamente o rumo da cada unidade escolar. Este poder decisional, não foi, devidamente accionado decorrente da falta de vontade do poder político que vigorava na altura, em dotar os estabelecimentos de ensino de uma verdadeira autonomia. Por conseguinte, esse receio de munir as escolas portuguesas de um grau de responsabilidade superior reflectiu-se negativamente, no Projecto Educativo de Escola.

Inferre-se uma nova conjuntura existente no nosso país que, se traduz numa nova dinâmica relacional entre o poder central e as escolas, concretizada na complementaridade de ideias, dos acontecimentos e das consequências traduzida, numa maior responsabilização dos estabelecimentos de ensino a troco de uma efectiva conquista de poder.

Perante este novos desafios, o Projecto Educativo de Escola surge fortalecido na sua ambição, reforçado no seu estatuto e consolidado no seu espaço de actuação. A reafirmação do documento perante esta nova conjuntura reserva na sua essência uma componente teórica traduzida num quadro normativo favorável e uma vertente prática consubstanciada numa verdadeira acção dos responsáveis. Este dualismo significa uma estabilidade que, desde há algum tempo, o documento necessitava, para contribuir para o progresso da escola em Portugal.

Assim, importa relembrar a pergunta de partida que serviu de base à presente investigação:

- Como é que o Projecto Educativo é percebido pela escola, pelos seus responsáveis, pelos seus actores, de modo a tornar-se num plano estratégico de desenvolvimento da escola?

A súmula dos resultados será apresentada em separado, para seguidamente triangular esses mesmos efeitos, de modo a inferir, na globalidade, as suas potencialidades para a investigação do estabelecimento de ensino em análise.

No que concerne aos documento oficiais não publicados – actas – é de acentuar no concerne ao primeiro Projecto Educativo de escola os seguintes elementos: na fase de construção uma participação efectiva dos actores nas equipas de trabalho; na definição de objectivos; na elaboração de metas enquanto na fase de implementação, ocorre a pouca importância dada ao documento, por órgãos com grande poder decisional como é o caso do Conselho da Comunidade Educativa onde a participação é praticamente nula e dos Departamentos Curriculares onde ela é ténue. A reforçar surgiu uma atitude idêntica por parte dos distintos Conselhos de Disciplina. Inferre-se pela leitura das actas diferentes

racionalidades dos actores quando os mesmos agem individualmente ou em grupo, notando-se um discurso mais intenso individualmente de que quando em grupo. No segundo Projecto Educativo da Escola são de destacar os seguintes aspectos: uma acentuada linha evolutiva do documento, este cresce no seio da organização em causa; aparece uma modificação da atitude dos órgãos e dos actores perante o documento; surge um contributo decisivo do Conselho da Comunidade Educativa para o sucesso do Projecto Educativo da Escola em análise; ocorre uma maior ênfase dada ao Projecto Educativo de Escola por parte dos Departamentos Curriculares; a atitude mantém-se por parte dos Conselhos de Disciplina em relação ao Projecto embora atribuindo-lhe uma maior destaque. Neste segundo Projecto Educativo da Escola em investigação, os actores têm uma participação activa e transversal, dão importância ao documento nos seus discursos, confiam nele como elemento facilitador dos problemas da instituição e encontram no seu seio uma forma de aproveitar as potencialidades do meio.

Perante o exposto, poder-se-á, compreender dois momentos distintos, na aferição dos actores e dos órgãos que os suportam, nos Projectos Educativos da Escola em análise. Numa primeira fase, apesar de as actas demonstrarem uma participação efectiva dos actores na fase de construção, o mesmo não sucedeu na fase de implementação, ficando o Projecto Educativo da Escola em causa coarctado numa das suas virtudes - a acção -. Num segundo momento, existiu, claramente, uma modificação bem explícita nas actas. Estas provam que os discursos e as práticas dos actores e dos respectivos órgãos, consubstanciam uma preocupação nas diferentes fases do Projecto Educativo de escola. Importa realçar que independentemente, do horizonte temporal o qual se referem as actas, uma ideia transversal trespassou por todos os sete anos analisados, a importância fundamental atribuída ao Projecto Educativo da escola pelos seus pares. Esta menção, ao longo da história do estabelecimento de ensino, por parte dos actores e dos órgãos de administração e gestão e de estruturas intermédias consubstancia um quadro revelador da vitalidade do Projecto Educativo da Escola.

Quanto ao Inquérito por questionário é de salientar que o enfoque da análise recai sobre as percepções dos docentes da escola em estudo, sobre as relações do Projecto Educativo com cinco domínios referenciais para a organização escolar respectivamente: resultados; prestação do serviço educativo; organização e gestão escolar; liderança e capacidade de auto-regulação e melhoria da escola. Saliente-se, ainda, que neste instrumento de recolha de dados – inquérito por questionário – os sujeitos tiveram de ordenar os Projectos existentes na escola. No respeitante aos cinco domínios, é de

salientar um conjunto de linhas fortificadoras as quais importa reter: em primeiro lugar o Projecto Educativo da Escola em estudo, surge na opinião dos sujeitos como um elemento que detecta as patologias existentes no estabelecimento de ensino, conferindo-lhe uma vertente de diagnose; em segundo lugar os participantes no estudo referenciam o Projecto Educativo da sua escola como um documento que aponta soluções para a diminuição do insucesso escolar; em terceiro lugar o Projecto Educativo da Escola é percebido como elemento que está orientado para a melhoria dos resultados escolares; em quarto lugar, os respondentes reconhecem no inquérito que o Projecto Educativo da Escola contribui para que a mesma seja uma referência pela sua qualidade, gestão, acolhimento e profissionalismo; em quinto lugar os docentes não esquecem nas suas respostas que o documento em apreço contempla a oferta educativa tendo em conta as dimensões culturais e sociais do concelho e em sexto lugar os mesmos sujeitos concebem o Projecto Educativo da sua escola, como uma ferramenta no conhecimento e na capacidade que o mesmo em de aproveitar as oportunidades oferecidas pelo contexto para melhorar a sua oferta educativa e o seu desempenho.

Perante esta síntese conclusiva dos cinco domínios, infere-se um conjunto traços, nos quais, o Projecto Educativo da escola, é encarado num documento com uma personalidade própria dirigido, exclusivamente, para aquela escola (alunos, professores, funcionários e restante comunidade educativa) para o meio em que se insere e para o contexto que o rodeia, com uma capacidade estruturante de resolver os problemas daquele estabelecimento de ensino. Por conseguinte, o Projecto Educativo encontra-se atento à evolução do próprio contexto, manuseando uma oferta educativa plasmada nas necessidades da população de modo, a permitir que a escola, da qual faz parte integrante e decisiva, não perca o referencial de qualidade. Esta dinâmica do documento permite uma clarificação da escola perante o público que a frequenta.

No que concerne à ordenação dos Projectos existentes na escola, os participantes validam-no não só como o projecto mais importante dentro do estabelecimento de ensino, como também aquele que pelo seu significado supera os restantes, sendo o escolhido por setenta e dois dos oitenta e oito inquiridos como a primeira opção entre todos os projectos existentes na escola. Todo este cenário compagina um arsenal de responsabilidades atribuído ao Projecto Educativo de Escola por parte dos sujeitos que participaram no inquérito por questionário.

Nas entrevistas semi-directivas, a sujeitos com responsabilidades institucionais, os entrevistados apontam determinados atributos ao Projecto Educativo da Escola em análise

que convém relembrar: em primeiro lugar o documento está para os sujeitos participantes nas entrevistas, associado a uma ideia de clareza, simplicidade e especificidade; em segundo é o elemento coordenador de toda a actividade da escola; em terceiro na opinião dos entrevistados compagina uma visão estratégica do estabelecimento de ensino em estudo; em quarto é o “Bilhete de Identidade” da escola; em quinto preocupa-se com os resultados escolares, numa perspectiva de melhorar o desempenho da organização; em sexto os intervenientes apontam claramente a vertente clínica do Projecto Educativo de Escola, já que o mesmo diagnostica os problemas, traça estratégias e aponta metas, contribuindo para uma verdadeira identidade da escola em análise; em sétimo reforça a articulação entre os vários departamentos curriculares; em oitavo o Projecto Educativo da escola é o elemento unificador da união entre os actores e os órgãos da instituição estudada; em nono o documento está atento às necessidades do concelho; em décimo procura responder através da oferta educativa aos interesses da sua população e por fim contribui para que a escola em investigação se torne numa instituição capaz de primar pela qualidade efectiva, pela gestão eficaz e pelo seu acolhimento singular. Depreende-se do exposto que o Projecto Educativo da Escola que serviu de base à presente investigação, representa para os entrevistados um meio de construção de identidades dentro da escola, atento aos problemas e preocupado com as suas soluções e por outro serve de mediador entre o estabelecimento de ensino e o seu contexto. Além destas duas valências surge aquela que o consagra como um verdadeiro plano de desenvolvimento ao realizar a ligação entre um presente vivido e um futuro a construir.

Realizando a triangulação dos vários cenários, consubstancia-se que nos inquéritos e nas entrevistas a importância dada ao documento é equivalente pelos diversos participantes no estudo. Nas actas os aspectos relacionados com o Projecto Educativo de Escola são menos valorizados do que outros vectores da instituição escolar. Nas entrevistas e nos inquéritos os sujeitos revelaram uma linha contínua de actuação coerente, enquanto que nos textos oficiais não publicados denota-se uma vitalidade oscilante do documento com tendência a uniformizar aquando da realização do segundo projecto educativo. Por conseguinte nas actas existe uma variabilidade de interesse perante o documento, o que não acontece com os inquéritos e as entrevistas. Como consequência, manifesta-se alguma incoerência nos seus discursos, pois encontram-se posições distintas quando os actores são interpelados sozinhos, nas entrevistas e nos inquéritos e, quando agem em grupo e expressam posições e iniciativas de grupo, nas actas nos Conselhos de Departamento Curriculares, de Disciplina ou da Comunidade

Educativa. Apesar dos discursos, práticas e acções, não serem os mesmos nos três instrumentos de recolha de informação, está sempre presente em todos eles o estatuto do Projecto Educativo da Escola em análise. Deste modo os participantes no estudo consideram o Projecto Educativo da sua escola como hierarquicamente superior a todos os outros existentes no estabelecimento de ensino; confiam no documento e reconhecem a sua importância para a organização como elemento delineador do caminho a percorrer; acreditam na utilidade do documento para a organização em que trabalham; potenciam-no como uma ferramenta que os ajuda na resolução dos problemas da instituição; apontam-no como um meio de ligação da escola ao meio; associam-no à responsabilidade de melhorar o estabelecimento de ensino; apreendem-no como um elemento de singularidade e identidade da instituição e colocam-no no epicentro da organização escolar em análise.

Depreende-se, perante todo este contexto, que os resultados do estudo corroboram o enquadramento teórico e normativo que sustenta o Projecto Educativo de Escola. Assim, ele é percebido pela escola como um documento nuclear ao seu desempenho, orientador de toda a sua política educativa e construtor de um caminho a percorrer. Esse caminho ganha forma pela atitude dos seus responsáveis que, o consideram o documento estruturante de toda a dinâmica escolar e um instrumento fundamental para a valorização da instituição, capacitando-o não só para diagnosticar os problemas como também, apontando soluções para os resolver. Soluções, discutidas, participadas e apreendidas pelos actores do estabelecimento de ensino em estudo, que concebem o Projecto Educativo da escola, num documento potenciador não só de dinâmicas de grupo mas também, de respostas educativas. Deste modo a sua principal finalidade consiste em preparar o presente e construir o futuro com responsabilidade, autenticidade, competência e segurança tornando-se o Projecto Educativo da escola em investigação, num verdadeiro plano de desenvolvimento da organização, capaz de delinear horizontes que englobem todos os actores educativos.

Esta resposta à pergunta de partida da presente investigação, transporta-nos para a tentativa de resolução de um conjunto de prerrogativas inerentes ao estudo as quais foram elencadas na Introdução da presente investigação. Assim:

- a escola em estudo, como ficou demonstrado pelos participantes na investigação, atribui um estatuto de primazia ao Projecto Educativo da sua escola considerando-o ,inequivocamente, o primeiro projecto em termos de importância dentro do estabelecimento de ensino. Esta pretensa superioridade do documento perante

outros existentes na escola, é bem evidente, nas respostas dos sujeitos que participaram na investigação;

- o Projecto Educativo da Escola em análise é visto pelos responsáveis da instituição não como um mero documento que tem de ser simplesmente concebido, mas sim como uma ferramenta para a definição dos princípios orientadores da política educativa da escola, tendo sempre presente a sua adequação ao meio em que a escola se insere;
- as coerências e incoerências dos discursos, práticas e acções dos actores convergem no sentido de considerar o Projecto Educativo como factor propulsor do desenvolvimento da escola enquanto serviço público de educação;
- a memória da escola, plasmada nas actas, atribui ao Projecto Educativo um estatuto de destaque. Os documentos analisados provam que existiu uma consciencialização dos actores e dos órgãos do qual fazem parte integrante, no sentido não só de se identificarem com o documento, mas também e fundamentalmente, apreender a sua dinâmica bem como consequentes potencialidades;
- em todas as fases do processo de pesquisa e decorrente dos resultados apurados, a partir da aplicação dos diversos documentos de recolha de informação ou mesmo de conversas informais, foi de grande consensualidade a perspectiva de considerar o Projecto Educativo da escola, em análise, como um elemento unificador de todas as estruturas, espécie de mediador, que confere identidade e singularidade à escola.

Deste modo depois de dar resposta, apoiada pelos actores, autenticada pelos órgãos de gestão e de administração, pelas estruturas intermédias de cariz pedagógico e corroborada pelos documentos oficiais não publicados, não só à pergunta de partida que norteou a investigação, mas também aos objectivos que plasmaram o estudo, importa retirar inferências as quais permitem apontar, algumas, recomendações relativamente à forma como os actores percebem o Projecto Educativo de Escola. Assim, dever-se-á ter em atenção:

- à forma como a escola, através do seu Projecto Educativo, encontra pontos de contacto entre as várias estruturas que dela fazem parte, no sentido de aperfeiçoar o seu plano de desenvolvimento;

- às coerências e incoerências dos discursos proferidos pelos actores servirem de mote à reflexão e ao encontrar neles elementos que possibilitem à organização melhorar a qualidade dos serviços por ela prestados;
- a que os actores conheçam, integralmente, os documentos inerentes à vida da organização escolar e se estão familiarizados com a sua importância, natureza e objectivo;
- a que o Projecto Educativo, enquanto documento estratégico e orientador da organização escola, é entendido, também, como elemento de coesão e não de divisão da comunidade educativa;
- à atribuição por parte dos actores ao Projecto Educativo como elemento facilitador do desenvolvimento e da melhoria da instituição sendo, este atributos considerados como factores de enriquecimento da escola, dos elementos que dela fazem parte e do contexto em que está inserida.

Para a evolução do próprio documento era fundamental que as novas investigações recaíssem sobre:

- análise dos discursos dos actores presentes nos mais diversos documentos existentes nas escolas;
- constatar da presença ou não de coerências ou incoerência dos discursos dos actores presentes nas organizações escolares;
- decompor esses discursos no sentido de verificar a influência dos mesmos no Projecto Educativo de cada Escola;
- apreender a vitalidade do Projecto Educativo nas instituições educativas de modo a verificar qual o grau de influência no seu plano de desenvolvimento.

As limitações do presente estudo incidem fundamentalmente, na investigação recair apenas, num estabelecimento de ensino, nos actores daquela escola, nos responsáveis daquela instituição, naquele meio em concreto. Por conseguinte esta situação não permite generalizações. Deste modo, seria interessante realizar o mesmo estudo mas, aplicado a outras escolas com o mesmo figurino organizacional, a fim de comparar as percepções dos actores. Procurando evidenciar as diferenças e as semelhanças entre as posições tomadas por actores de distintas organizações.

As perspectivas de investigação apontadas e outras que, possam surgir são demonstrativas da necessidade de se continuar a promover estudos no âmbito do Projecto Educativo de Escola.

A utilidade do presente estudo é de poder servir para que a escola possa melhorar a sua prática e a qualidade do serviço prestado. Aos actores que, fazem parte da instituição possibilitará esta investigação rever as suas práticas de modo a melhorar e a aperfeiçoar o plano de desenvolvimento da instituição tendo como intenção inscrevê-la como um referencial de qualidade para outras organizações congéneres.

Como refere Bogdan e Biklen (1994) «Não existe nenhum tema que não precise de ser mais investigado» (p.254). Do mesmo modo, o Projecto é algo que nunca está finalizado.

Referências Bibliográficas e Documentais

1. Livros e artigos

Abrantes, P.(2001). Reorganização curricular do ensino básico: os princípios e o processo. *Revista Noesis*, 58, 24-26.

Afonso, N. (1999). A autonomia das escolas públicas: exercício prospectivo de análise de política educativa. *Inovação*, 12,45-64.

Afonso, N. (2008). *Parecer sobre a revisão do regime de autonomia e gestão dos estabelecimentos públicos de educação pré-escolar e dos ensino básico e secundário* Recuperado em 2009, 11 de Fevereiro de, http://www.dgrhe.min-edu.pt/portal/WebForms/Escolas/PDF/RegimeJuridico/Documentacao_de_Apoio/NAFO_NSO-ParecerAutonomiaGest%C3%A3o.pdf

Alaiz, V. Góis, E. & Gonçalves C. (2003). *Auto – avaliação das escolas: pensar e praticar*. Porto Edições Asa.

Almeida, L. & Teresa, F. (2003). *Metodologia da investigação em psicologia e educação*. Braga: Edições Psiquilíbrios.

Almeida, M. (2005). *Aprender a gerir as organizações no século XXI*. Lisboa: Áreas Editora.

Alonso, M. (1995). Desenvolvimento curricular e projecto educativo de escola. In *Actas do II Congresso da Sociedade Portuguesa de Ciências da Educação: Investigação e Acção*. (II volume), (pp.139 -153). Braga. Sociedade Portuguesa de Ciências da Educação.

Alvarez, M.(2004). Função do projecto educativo. In M. Alvarez (Ed.). *O projecto educativo de escola* (pp.15-21). Porto Alegre: Bookmam.

Alves, J (1998 a). *Organização gestão e projecto educativo das escolas*. Porto: Edições Asa.

Alves, J. (1998 b) O projecto educativo e a relação com as práticas educativas na escola. Fórum In *Pensar a Escola Construir Projectos* (pp.63-68). Porto: Fundação para o Desenvolvimento do Vale da Campanhã.

Alves, J. (1999). *A escola e as lógicas de acção: As dinâmicas políticas de uma inovação instituinte*. Porto: Coleção Cadernos do CRIAP. Edições Asa.

Alves, J. (2000). *O primeiro de todos os ofícios*. Porto: Edições Asa

Alves, M. (2003). Projecto curricular de escola e de turma. *Correio da Educação*, 162,1

Antunez, S. (2004). Como expressar a estrutura organizacional no projecto educativo da escola. In. M. Alvarez (Ed.), *O projecto educativo de escola* (pp.65-76). Porto Alegre. Bookman.

Antunez, S. Carmen, L. Imberón, F. Parcerisa, A & Zabala, A (2000). *Del proyecto educativo a la programación de aula* (12º Ed.). Barcelona: Editorial Grão.

Azevedo, J.(2001). *Avenidas de liberdade*. (3º edição). Porto: Edições Asa.

Azevedo, J. (2002). *O fim de um ciclo? A educação em Portugal no início do século XXI*. Porto: Edições Asa.

Azevedo, J. (2003). *Cartas aos directores das escolas*. Porto: Edições Asa.

Baffi, M. (2002). *O planeamento em educação: Revisando conceitos para mudar concepções e práticas*. Em *Pedagogia em Foco*. Recuperado em 2007, Junho 10, de <http://www.pedagogiaemfoco.pro.br/fundam02.htm>

Barañano, A.M (2004). *Métodos e técnicas de investigação em gestão*. Lisboa: Edições Sílabo.

Baray, H. (2008) *Introducción a la metodología de la investigación*. Recuperado em 2008, 18 Março de <http://www.eumed.net/libros/2006c/203/index.htm>

Barbier, J. (1996). *Elaboração de projectos de acção e planificação*. Porto: Porto Editora.

Bardin, L. (2004). *Análise de conteúdo*. (3º edição). Lisboa: Edições 70.

Barreto, A. (1995). Centralização e descentralização do sistema educativo. *Análise Social*, 130, 159-173.

Barreto; A.(1999) *Tempo de mudança*. (3ª edição). Lisboa: Relógio de Água

Barroso, J. (2008). *Parecer ao projecto de decreto-lei nº 771/2007/ME*. Recuperado em 2009, 11 de Fevereiro de http://www.dgrhe.min-edu.pt/portal/WebForms/Escolas/PDF/RegimeJuridico/Documentacao_de_Apoio/JBARROSO-ParecerAutonomiaGest%C3%A3o.pdf

Barroso, J. (1992). Fazer da escola um projecto. In R. Canário (Org), *Inovação e projecto educativo de escola* (pp.17-56). Lisboa: Educa.

Barroso, J. (1994). Do projecto educativo à planificação e gestão estratégica da escola. *Revista Noesis*, 31, 26-28

Barroso, J. (1997). Perspectiva crítica sobre a utilização do conceito de qualidade do ensino: consequências para a investigação. In Actas do III Congresso da Sociedade Portuguesa de Ciências da Educação. *Contributos da investigação científica para a qualidade do ensino*. (I volume), (pp. 23-43). Braga. Sociedade Portuguesa de Ciências da Educação.

Barroso, J. (2003) Autonomia das escolas: cinco anos e cinco ministros depois ... *Revista Educação e Matemática*. 73, 1-2.

Barroso, J. (2005) *Políticas educativas e organização escolar*. Lisboa: Universidade Aberta.

Bilhim, J.(2001). *Teoria organizacional – estruturas e pessoas*. (2ªed). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Bisquerra, R.(2000). *Métodos de investigación educativa.: guia práctica*. Barcelona: Editorial Ceac.

Boal, M (s/d) *A participação portuguesa em programas comunitários de cooperação internacional*. Recuperado em 2007 Junho 14, de <http://www.ipv.pt/millennium/boal11.htm>

Bobbitt, J. (2004) *O currículo*. Lisboa: Didáctica Editora.

Bolívar, A.(2003) *Como melhorar as escolas: estratégias e dinâmicas de melhoria das práticas educativas*. Porto: Edições Asa.

Bogdan, R. Biklen, S (1994) *Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora

Boutinet, J. (1996). *Antropologia do projecto*. Lisboa: Instituto Piaget.

Bouvier, A. (1994). *Management et projet des établissements scolaires*. Paris: Hachete Éducation.

Branco, I (1997) Cultura de projecto e a construção da inovação curricular. In Actas do III Congresso da Sociedade Portuguesa de Ciências da Educação. *Contributos da investigação científica para a qualidade do ensino*. (II volume), (pp. 77-97). Braga. Sociedade Portuguesa de Ciências da Educação.

Brito, C. (1991) *Gestão escolar participada-na escola todos somos gestores*. Lisboa: Texto Editora.

Cabanas, J. (2004). *La educación está enferma: informe pedagógico sobre la educación atual*. Valência: Nau Llibrés

Cabral, J. (2002) *Portfólio: administração escolar*. Lisboa: Universidade Católica Portuguesa.

Cabral, R.(1999). *O novo voo de Ícaro: Discursos sobre educação*. Lisboa. Escola Superior São João de Deus.

Canário, B. (1994) Sugestões para o início da realização de um P.E.E. *Revista Noesis*, 31, 25

Canário, R (1992) *Inovação e projecto educativo de escola*. Lisboa: Educa.

Canário, R. (2005). *O que é a Escola? Um “olhar sociológico “*. Porto: Porto Editora.

- Cardoso, C. (2006). *Os professores em contexto de diversidade*. Porto: Profedições.
- Carmo H & Ferreira, M. (1998). *Metodologia da investigação: Guia para o auto – aprendizagem*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Carvalho, A & Diogo, F.(1994). *Projecto educativo*. Porto: Edições Afrontamento
- Castro, E. (1995). *O director de turma nas escolas portuguesas: O desafio de uma multiplicidade de papéis*. Porto: Porto Editora.
- Cella, J. (1991) Quelques enjeux cardinaux pour le “projet d’ école “ et /pour le “projet d’établissement”, *Éducation e &Pédagogies 11*, 27-35.
- Chiavenato, A. (2001). *Teoria geral da administração* (6ª ed). Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Chiavenato, A. (2002). *Recursos humanos* (7ªed). São Paulo: Editora Atlas.
- Chiavenato, I (2000) *Introdução à teoria geral da administração*. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Chizzoti, A (2001). *Pesquisa em ciências sociais*. (5º edição). São Paulo: Cortez Editora.
- Climaco, M. (2006). A avaliação das escolas: experiência e institucionalização. Comunicação apresentada na Conferência Internacional “*A Autonomia das Escolas*” (pp-191-212). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Comissão de Reforma do Sistema Educativo (1988). *Proposta global de reforma*. Lisboa: Editorial do Ministério da Educação.
- Costa, A.(1994) A importância da participação na escola e a construção do seu P.E.E. *Revista Noesis*, 31, 29-33.
- Costa, J (1996) *Imagens organizacionais da escola*. Porto: Edições Asa.
- Costa, J. (1992). *Gestão escolar – participação, autonomia, projecto educativo de escola* (3ª ed.). Lisboa: Texto Editora.
- Costa, J. (2003). *O projecto educativo da escola e as políticas educativas locais: Discursos e práticas* (2ª ed). Aveiro: Universidade de Aveiro
- Costa, J. (2007). *Projectos em educação: contributos de análise organizacional*. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Costa, J.(2001). Da redundância dos conceitos à duplicação dos documentos: notas a propósito dos PEE e dos PCE. *Correio da Educação*, 97, 1-2.
- Costa, J. & Coimbra C. (2000) *Gestão financeira: da desarticulação manifesta à estratégia esperada*. In J. Costa, A. Mendes e A. Ventura (Org), *Liderança e estratégia nas organizações escolares* (pp.269-284). Aveiro. Universidade de Aveiro.

- Costa, J.Mendes, A.&Sousa, L.(2001) *Gestão pedagógica e lideranças intermédias na escola: estudo de caso no Teip do Esteiro Aveiro*. Universidade de Aveiro.
- Cotovio, J. (2004). *O ensino privado*. Lisboa: Edição Universidade Católica Editora.
- Coutinho, M. (1998). *O papel do director de turma na escola actual*. Porto: Porto Editora.
- Delgado, J & Martins E (2001). *Autonomia, administração e gestão das escolas portuguesas – 1974-1999*. Lisboa: Ministério da Educação.
- Dias, M. (1999). A autonomia da escola em Portugal: Igualdade e diversidade. *Inovação*. 12, 195-120.
- Dias, M. (2005). *Como abordar A construção de uma escola mais eficaz*. Porto: Areal Editores.
- Estêvão, C (1995). O novo modelo de direcção e gestão das escolas portuguesas: A mitologia nacionalizadora de uma forma organizacional alternativa. *Revista Portuguesa de Educação*, 8, 87-98.
- Estêvão, C. (1998a). *Gestão estratégica das escolas*. Lisboa: Instituto de Inovação Educacional.
- Estêvão, C. (1998b). *Redescobrir a escola privada portuguesa como organização*. Braga: Universidade do Minho.
- Estêvão, C. Afonso A & Castro, R. (1996) Práticas de construção da autonomia da escola: Uma análise de projectos educativos, planos de actividades e regulamentos internos. *Revista Portuguesa de Educação*, 3, 23-57.
- Esteves, A (2006). Análise de conteúdo. In J. Ávila & J. Pacheco (Org) *Fazer investigação: contributos para a elaboração de dissertações e teses* (pp.105-125). Porto: Porto Editora.
- Fernandes, A. (2003). Tendências e paradigmas da administração educacional. In A.P Vilela, (Cor.) *Administração e gestão das escolas: diferentes olhares sobre a mesma problemática*. (pp.36-51): Braga: Centro de Formação de associações de Escolas Braga/Sul.
- Fernandes, A (2005). Descentralização, desconcentração e autonomia dos sistemas educativos: uma panorâmica europeia. In J. Formosinho, A. Fernandes, J. Machado, & I. Ferreira, (Org) *Administração da Educação: Lógicas burocráticas e lógicas de mediação*. (pp 53-90). Porto: Edições Asa.
- Fernandez, D. (2008) *Notas sobre os paradigmas da investigação em educação*. Recuperado em 2008, Agosto 28 de <http://www.educ.fc.ul.pt/docentes/ichagas/mi2/Fernandes.pdf>

Ferreira, A & Magalhães, J. (1994). *O Regulamento interno e a gestão escolar*. Porto: Areal Editores.

Ferreira, J. B (2001). *Continuidades e descontinuidades no ensino básico*. Leiria: Edições Magno

Ferreira, J. Neves, J & Caetano, A. (2001). *Manual de psicossociologia das organizações*. Lisboa: Editora McGraw-Hill. J.

Ferreira, V. (2005). O inquérito por questionário na construção de dados sociológicos. In A. Silva & J. Pinto (Org) *Metodologia das Ciências Sociais* (pp. 165-196) Porto: Edições Afrontamento.

Ferreira, V. & Machado, P. (2008). *O programa informático NUD.IST – análise qualitativa da informação escrita*. Recuperado em 2008, Julho 11 de http://www.c5.cl/ieinvestiga/actas/ribie94/II_310_314.html

Figueiredo, M.(1998). A reforma educativa de 1986: retórica e realidade. In A. Estrela (Org), *Investigação e Reforma Educativa*, (pp. 35-47). Lisboa: Instituto de Inovação Educacional.

Foddy, W. (2002). *Como perguntar. Teoria e prática da construção de perguntas em entrevistas e questionários*. Oeiras: Celta Editora.

Fonseca, M (1997). Conceitos fundamentais ao tema proposto. Revista Millenium, nº 6 Recuperado em 2005, Fevereiro 2, de http://www.ipv.pt/millenium/inv6_2.htm

Fontoura, M.(2000). O currículo na gestão e organização das escolas. In J. Costa, A. Mendes e A. Ventura (Org), *Liderança e estratégia nas organizações escolares* (pp 249-268). Aveiro. Universidade de Aveiro.

Fontoura, M. (2005). *Uns e outros: da educação multicultural à construção da cidadania*. Lisboa: Educa.

Fontoura, M. (2006). *Do projecto educativo de escola aos projectos curriculares: fundamentos, processos e procedimentos*. Porto: Porto Editora.

Formosinho, J (2003). A governação das escolas em Portugal – da “ gestão democrática “ à governação participada. In A. Vilela (Coord). *Administração e gestão das escolas: Diferentes olhares sobre a mesma problemática* (pp. 23-35). Braga: Centro de Formação de Associação de Escolas Braga / Sul.

Formosinho, J (2005). Centralização e descentralização na administração da escola de interesse público. In J. Formosinho, A Fernandes e F. Ferreira. *Administração da educação lógica burocráticas e lugar de mediação* (pp.13-52). Porto: Edições Asa

Formosinho, J Fernandes, A & Lima L. (1988). Organização e administração das escolas do ensino básico: princípios gerais de direcção e gestão das escolas. In Comissão de Reforma do Sistema Educativo: *Documentos preparatórios II* (pp.137-170) Lisboa Gabinete de Estudos e Planeamento do Ministério da Educação.

Formosinho, J. & Machado J. (1999). A administração das escolas no Portugal democrático. In M. Lafond, E. Ortega, G. Marieu, J. Skovsgaard, J. Formosinho e J. Machado (Org). *Autonomia gestão e avaliação das escolas* (pp. 99-118). Porto: Edições Asa.

Formosinho, J & Machado J. (2000) Autonomia, projecto e liderança. In J.Costa, A. Mendes e A. Ventura (Org) *Liderança e gestão estratégica nas organizações escolares*. (pp. 185-199) Aveiro. Universidade de Aveiro.

Freitas, V. (2001). O currículo do ensino básico e as novas perspectiva para a acção organizacional e pedagógica. *Correio da Educação*, 73, 1-2.

Freitas, V. (2002). A reorganização curricular do ensino básico: Do decreto –lei às práticas . *Correio da Educação*, 119, 1-3.

Gairín, J. (2004). O projeto educativo e o desenvolvimento do currículo. In. Alvarez (Ed.). *O projecto educativo de escola* (pp. 23-32). Porto Alegre. Bookman.

Garrido, J. (1995) *Principais desafios lançados aos sistemas educativos no alvorecer do século XXI: uma perspectiva internacional*. Recuperado em 2007 Junho 14 de http://www.cursoverao.pt/c_1995/jose_lui.htm

Ghiglione, R & Matalon, B. (2001). *O Inquérito. Teoria e prática*. Oeiras. Celta Editora

Godinho, V (1975). *A educação num Portugal em mudança*. Lisboa: Edições Cosmos.

Gomes, R. (1997) A análise organizacional do projecto educativo de escola: Uma visão crítica. In Actas do II Congresso da Sociedade Portuguesa de Ciências da Educação: *Contributos da investigação científica para a qualidade do ensino*. (II volume), (98-105). Braga. Sociedade Portuguesa de Ciências da Educação.

Gonçalves, F. (2008) *Metodologias quantitativas e qualitativas: falácia de uma oposição* Recuperado em 2008, Setembro 12 de <http://w3.ualg.pt/~fgonc/ACAD%C3%89MICO/A%20PUBLICAR/INVESTIGA%C3%87%C3%83O%20EM%20EDUCA%C3%87%C3%83O.doc>.

Goodson, I (1997). *A construção social do currículo*. Lisboa: Educa.

Graça, L (2003). *A escola: um construído social*. I Parte. Recuperado em 2007 Outubro 26 de <http://www.ensp.unl.pt/lgraca/textos127.html>

Grácio, S. (1981). *Educação e processo democrático*. Lisboa: Livros Horizonte.

Guerra, I.(2002). Desafios da qualidade e territorialização da educação. In M. Mendonça & Teresa Gaspar (Org). *Qualidade e avaliação na educação* (pp.247-260). Lisboa: Conselho Nacional de Educação.

Guerra, M (2002 a). *Entre bastidores: O lado oculto da organização escolar*. Coleção Perspectivas Actuais / Educação. Porto: Edições Asa.

Guerra, M (2002 b). *Os desafios da participação: Desenvolver a democracia na escola*. Porto: Porto Editora.

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

Hargreaves, A.(1998). *Os professores em tempo de mudança: O trabalho e a cultura dos professores na idade pós – moderna* Lisboa: Editora Mc Graw – Hill.

Hargreaves, A. & Fink, D.(2007). *Liderança sustentável*. Porto: Porto Editora.

Houaiss, A & Vilar M. (2002). *Dicionário Houaiss de língua portuguesa*: Instituto António Houaiss de Lexicografia. Lisboa: Círculo de Leitores.

Ketеле, J & Roegiers, X. (1999). *Metodologia de recolha de dados: Fundamentos dos métodos de observações, de questionários, de entrevistas e de estudo de documentos*. Lisboa: Instituto Piaget.

Leite, C. (2003). *Para uma escola curricularmente inteligente*. Porto: Edições Asa.

Leite, C. Gomes, L & Fernandes P.(2001). *Projectos curriculares de escola e turma: Conceber, gerir e avaliar*. Porto: Edições Asa.

Leite, E. Malpique, M., & Santos, M. (1993). *Trabalho de projecto 2: Leituras comentadas*. (3ª edição) Porto: Edições Afrontamento.

Lemos J & Conceição, J.(2001). *Currículo e Autonomia*. Porto: Porto Editora.

Lemos J & Silveira T.(1998). *Autonomia e gestão das escolas*. Porto: Porto Editora.

Lemos, J. (1999). *A autonomia das escolas*. *A Página da Educação*, nº 80, ano 8 Recuperado em 2007, Maio 25, de <http://www.apagina.pt/arquivo/Artigo.asp?ID=685>

Lemos, J. (s/d). *O currículo -eixo do projecto pedagógico da escola*. Recuperado em 2005. Janeiro 25 de <http://www.cf-francisco-holanda.rcts.pt/index.htm>

Lemos, V. (1997). A gestão escolar. In P. Cunha (Org), *Educação em debate* (pp 260-273). Lisboa: Universidade Católica Portuguesa.

Lemos, V. (2002). A qualidade um conceito difuso...In *Qualidade e Avaliação da Educação* (pp 89-94) Conselho Nacional de Educação. Lisboa: Editorial do Ministério da Educação.

Lemos. P. (2000). *Nos meandros do labirinto escolar*. Oeiras: Celta Editora.

Lessard, H. Goyette, M & Boutin, G. (1994). *Investigação qualitativa – Fundamentos e práticas*. Lisboa: Instituto Piaget.

Lima, L. (1998). *A escola como organização e a participação na organização escolar: Um estudo da escola secundária em Portugal (1974 -1988)*. (2ª ed.). Braga: Universidade do Minho / Instituto de Educação e Psicologia.

Lima, L. (2004). *A reorganização do centro para a Recentralização (III) A Página da Educação*, nº135, ano 13 Recuperado em 2005, Julho 11, de <http://www.apagina.pt/arquivo/Artigo.asp? ID= 3139>

Lima, L (2006). Administração da educação e autonomia das escolas. In L. Lima, J. Pacheco, M. Esteves & R. Canário (Org). *Educação em Portugal (1986-2006): Alguns contributos de investigação*. (pp. 5-54). Braga: Sociedade Portuguesa de Ciências da Educação

Lima, L. (s/d) *Intervir*. Recuperado em 2005, Janeiro, 1 de <http://www.spzs.pt/noticia92.html>

Llavador, F & Alonso, A.(2001). *Desenhar a coerência escolar: Bases para o projecto curricular de escola e de turma*. Porto: Edições Asa.

Lopes, A. & Barrosa, L. (2008). *A comunidade educativa e a gestão escolar: um contributo da gestão estratégica de recursos humanos*. Mangualde: Edições Pedagogo.

Macedo, B. (1994). A construção do P.E.E. *Revista Noesis*, 31,20-24.

Macedo, B. (1995). *Construção do projecto educativo de escola: Processos de definição da lógica do funcionamento da escola*. Lisboa: Instituto de Inovação Educacional.

Macedo, G. (s/d). *Proposta para a construção de um projecto curricular de turma*. Recuperado em 2006, Janeiro 15 de <http://www.netprof.pt/PDF/PCT.pdf>

Madeira, A. (1994). O projecto educativo e desenvolvimento global. *Revista Noesis*, 31, 34-37.

Madeira, A. (1995) A importância do diagnóstico da situação na elaboração do projecto educativo de escola. *Inovação* 8, 176-189.

Marques, L & Cunha P. (s/d). *Estilos de gestão de conflito em contexto escolar: Análise de algumas variáveis relevantes*. Recuperado em 2008, 19 de Maio de http://www.aps.pt/cms/docs_prv/docs/DPR4628c0505097d_1.pdf.

Marques, R (2002). *O director de turma e a relação educativa*. Lisboa: Editorial Presença.

Martins, G. (2006) Autonomia das escolas: Enquadramento e conceito. Comunicação apresentada na Conferência Internacional “*A Autonomia das Escolas*” (pp.49-51). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Martins, V. (2002). A propósito do projecto curricular de turma. *Correio da Educação*, 111, 1-2.

Martins, V. (2003). *Para um projecto educativo*. *Revista Millenium*, 27. Recuperado em 2008, Junho 21 de <http://www.ipv.pt/millenium/millenium27/23.htm>

Mendonça, M. (2002). *Ensinar e aprender por projectos*. Colecção cadernos do CRIAP nº31. Porto: Edições Asa.

Ministério da Educação / Inspeção – geral da Educação (2008). *Avaliação externa das escolas 2006-2007*. Recuperado em 2008, Março 21 de http://www.ige.min-edu.pt/content_01.asp?BtreeID=03/01&treeID=03/01/03/00&auxID

Miranda, J & Silva, J. (2004). *Constituição da República Portuguesa*. Lisboa: Principia.

Mons, N. (2004). Politiques de décentralisation en éducation: diversité internationale, légitimations, théoriques et justifications empiriques. *Revue Française de Pédagogie*, 145, 41-52

Morin, E. (2002). *Os sete saberes para a Educação*. Colecção Horizontes Pedagógicos nº 87. Lisboa: Instituto Piaget.

Muñoz, D. (2004). A elaboração do projecto educativo de escola. In M. Alvarez (Ed.) *O projecto educativo de escola* (pp. 99-103). Porto Alegre. Bookman

Neves, C. (2000). Autonomia da escola pública: um enfoque operacional. In I. Passos & A. Veiga (Org) *Projecto político – pedagógico da escola* (pp.95-129). São Paulo: Papyrus Editora

Nunes, A.(2000). O projecto educativo de escola no projecto de uma escola aprendente. In J. Costa, A. Mendes e A. Ventura (Org), *Liderança e estratégia nas organizações escolares* (pp.239-267). Aveiro. Universidade de Aveiro.

Obin, J. (2001). Qu'est-ce qu'in bom projet? *Éducation e &Pédagogies* 11, 87-89

Orrantia, J. (2004). Transversalizar o segundo nível de concretização impregnando o projecto educativo e o projecto curricular da escola. In M. Alvarez (Ed.). *O projecto educativo de escola* (49-64). Porto Alegre: Bookman.

Pacheco, J & Morgado, J.(2002). *Construção e avaliação do projecto curricular de turma*. Porto: Porto Editora.

Pacheco, J (2001). *Currículo: teoria e praxis*. Porto: Porto Editora.

Pacheco, J. (1994) Área escola: Projecto educativo, curricular e didáctico. *Revista Portuguesa de Educação*, 7, 49-80

Pacheco, J. (2003). O que se decide sobre o currículo. In O.Sousa e M. Ricardo (Org.). *Uma escola com sentido. O currículo em análise e debate* (pp.51-61) Lisboa: Edições Universitárias Lusófonas.

Pacheco, J. (2005). *Estudos curriculares: para a compreensão crítica da educação*. Porto: Porto Editora.

Patrício, F. (1993). *A escola cultural: Horizonte decisivo da reforma do sistema educativo*. Lisboa: Texto Editora

Paula, A.(1999). *A escola de ontem face aos adolescentes de hoje: como poderá ser amanhã?* Recuperado em 2007 Outubro 22 de http://www.cursoverao.pt/c_1999/anapaula.htm

Pedreira, J. (2008). *Entrevista ao Jornal de Notícias*. Recuperado em 2009, Janeiro 11 de <http://educar.files.wordpress.com/2008/01/pedreira.jpg>

Pedro, A. P (2002). *Percursos de uma educação em valores em Portugal: Influências e estratégias*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Peixoto M, & Oliveira, V (2003). *Manual do director de turma – Contextos, relações, roteiros*. Porto: Edições Asa.

Perrenoud, P (2001). *Porquê construir competências a partir da escola?* Porto Edições Asa

Pinhal. J. (1997). Os municípios e a descentralização educacional em Portugal. In A. Luís, J. Barroso & J. Pinhal (Org.), *Administração da educação: investigação, formação e práticas* (pp. 177-195) Congresso do Fórum Português de Administração Educacional: Lisboa.

Pinto, J. (2005). *Escola global – quo vadis?* Porto: Campo das Letras

Pires, L. (2000). *Nos meandros do labirinto escolar*. Lisboa: Celta Editora

Pita, L.(S/d). *Organização escolar e desenvolvimento curricular*. Recuperado em 2007 Outubro 26 de <http://www.bing.com/search?FORM=DNSAS&q=http%3a%2f%2fwww.luispitta.com%2fde+2+%2foedc-resumo.htm>.

Ramos. X. (2004). O projecto educativo da escola é a meta ou o caminho? Estratégias e problemas na sua elaboração. In M. Alvarez (Ed.) *O projecto educativo de escola* (109-123). Porto Alegre: Bookman.

Rego, A. (1999). *Comunicação nas organizações*. Lisboa: Edições Sílabo

Revez, M. (2004). *Gestão das organizações escolares: Liderança escolar e clima de trabalho*. Chamusca: Edições Cosmos.

Rey, R e Santamaria J. (1992). *El proyecto educativo de centro: de la teoria a la acción educativa*. Madrid. Editorial Escuela Espanola.

Ribeiro, C. (1990). *Desenvolvimento curricular*. Lisboa: Texto Editores.

Ricardo. L (2006). *Projecto educativo de escola. A Página da Educação*, nº 155, ano 15. Recuperado em 2006, Julho 17 de <http://www.apagina.pt/arquivo/Artigo.asp?ID=4574>

Rivilla, A. (2003). La cultura del centro educativo. In M. L. Delgado (Org.), *La Organización y Gestión del Centro Educativo: Análisis de casos prácticos* (pp. 299-332). Madrid: Editorial Universitas.

Rocha, F. (1996). *Educar em valores*. Aveiro: Estante Editora

Rocha, J. (2005). *A gestão de recursos humanos na administração pública*. Lisboa: Escolar Editora.

Rodrigues, M. (2005). *Intervenção da Ministra da Educação no debate parlamentar sobre Educação*. Recuperado em 2007, 11 de Maio de http://www.mne.gov.pt/Portal/PT/Governos/Governos_Constitucionais/GC17/Ministerios/ME/Comunicacao/Intervencoes/20050906_ME_Int_AR.htm

Rodrigues, M. (2007a). *Intervenção da Ministra da Educação na abertura da Conferencia As Escolas Face a Novos Desafios*. Recuperado em 2008, Julho 21 de http://www.ige.min-edu.pt/upload%5Cdocs/ME_Sessao%20de%20abertura.pdf

Rodrigues, M. (2007b). *Discurso da Ministra da Educação, na discussão do Relatório do Conselho Nacional de Educação*. Recuperado em 2007, 11 de Novembro de <http://www.min-edu.pt/np3/563.html>

Rodrigues, M. (2007c). *Discurso da Ministra da Educação, na apresentação do Plano Tecnológico da Educação*. Recuperado em 2007, 11 de Novembro de <http://www.min-edu.pt/np3/921.html>

Rodrigues, M. (2007d) *Discurso da Ministra na abertura da Conferência Sucesso e Insucesso: Escola, Economia e Sociedade*. Recuperado em 2008, 19 de Janeiro de <http://www.min-edu.pt/np3/1378.html>

Rodrigues, M. (2007e) *Discurso da Ministra na interpelação parlamentar do CDS/PP ao Governo sobre Educação*, Recuperado em 2008, 19 de Janeiro de <http://www.min-edu.pt/np3/1443.html>

Roldão, M. (1995). *O director de turma e a gestão curricular*. Lisboa: Instituto de Inovação Educacional.

Roldão, M. (1999) *Gestão curricular: fundamentos e práticas*. Lisboa: Ministério da Educação.

Roullier, J. (2004). A auto-avaliação de um projecto de escola: profissionalização de um actor colectivo. *Revista de Estudos Curriculares*, 2, 239-261

Ruiz, J. (2003 a). Los documentos institucionales contingentes. In L.Delgado (Coord). *La organizacion e gestion del centro educativo: analisis de casos prácticos* (pp.129-188). Madrid: Editorial Universitas.

Ruiz, J. (2003 b). Los documentos institucionales permanentes. In L.Delgado (Coord). *La organizacion e gestion del centro educativo: analisis de casos prácticos* (pp. 87 – 128). Madrid: Editorial Universitas.

- Sá, L.(1999). *Introdução ao direito administrativo*: Caderno de apoio. Lisboa: Universidade Aberta.
- Sacristán, G. (1999). *Poderes instáveis em educação*. Porto Alegre: Editora Artmed.
- Santos, M. (2006) O exercício da autonomia no agrupamento de escolas do Bairro padre cruz. Comunicação apresentada na Conferência Internacional “*A Autonomia das Escolas*” (pp-63-87). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Sanz, M. (2004). Elaboração de projectos curriculares a partir da inserção dos objectivos no contexto escolar. In. Alvarez (Ed.). *O Projecto educativo de escola* (pp. 131-143). Porto Alegre. Bookman.
- Silva, A & Pinto J.(2005). Uma visão sobre as ciências sociais In. A. Silva & J. Pinto (Org). *Metodologia das Ciências Sociais* (pp. 9-27) Porto: Edições Afrontamento.
- Silva, E. (2000). Gestão estratégica e projecto educativo. In J. Costa, A. Mendes e A. Ventura (Org). *Liderança e estratégia nas organizações escolares* (pp.217-238). Aveiro. Universidade de Aveiro.
- Silva, E. (2006). As perspectivas de análise burocrática e política. In L. Lima (Org) *Compreender a escola: Perspectivas de análise organizacional*. (pp. 71-132) Porto: Edições Asa.
- Silva, M (1994). Projectos na escola e o P.E.E. (Projecto educativo de escola). *Revista Noesis*, 31, 16-19
- Silva, V. (2004). Escola, poder e formação: um modelo micropolítico de análise. *Revista Portuguesa de Educação*. 17 (2), 247-273.
- Sousa, A.(2005). *Investigando em educação*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Sousa, C.(2009) *Formação e desenvolvimento das atitudes*. Recuperado em 2009, Março 27 de <http://clarindasousa.no.sapo.pt/documentos/Psicologia/atitudes.pdf>
- Teixeira, M.(1995). *O professor e a escola*. Lisboa: Editora McGraw-Hill.
- Torres, L. (1977). *Cultura organizacional escolar: Representação dos professores numa escola portuguesa*. Oeiras: Celta Editora.
- Tripa, M. (1994). *O novo modelo de gestão das escolas básicas e secundárias*. Porto: Edições Asa.
- Tuckam, B.(2002). *Manual de investigação em educação*. (2º edição). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Vala, J. (2005). A análise de conteúdo. In. A. Silva & J. Pinto (Org) *Metodologia das Ciências Sociais* (pp. 100-128) Porto: Edições Afrontamento.

- Valente, B. (1985). *A viragem da escola*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Vasconcelos, F.(1999). *Projecto educativo: Teoria e práticas nas escolas*. Lisboa: Texto Editora.
- Venâncio, I. & Otero, A.(2003). *Eficácia e qualidade na escola*: Porto. Edições Asa
- Verdasca, J. L. C. (2002). *Desempenho escolar; dinâmicas de evolução e elementos configuracionais estruturantes: os casos do 2º e 3º ciclo do básico nos municípios de Évora e Portel*. Tese de Doutoramento Inédita. Universidade de Évora. Departamento de Educação da Universidade de Évora.
- Vicente, N. (2004). *Guia do gestor escolar: da escola de qualidade mínima à escola com garantia de qualidade*. Porto: Edições Asa.
- Vidal, J. Cárave, G, Florêncio, A.(1992). *El Proyecto educativo de centro: una perspectiva curricular*. Madrid: Editorial EOS.
- Vilar, A. (1993). *Inovação e mudança na reforma educativa*. Porto: Edições Asa.
- Whitaker, P (2000). *Gerir a mudança nas escolas*. Porto: Edições Asa
- Yin, R. (2005). *Estudo de caso: Planejamento e métodos* (3ªed.). Porto Alegre: Bookman Companhia Editora.
- Zabalza, M, (1992). Do currículo ao projecto de escola. In R. Canário (Org) *Inovação e projecto educativo de escola*. (pp. 87-107). Lisboa: Educa.
- Scheereens, J. (2004). *Melhorar a eficácia das escolas*. Porto: Edições Asa

2.Legislação e outra documentação

Constituição da República Portuguesa

Lei nº 46 /86 de 14 de Outubro (Lei de Bases do sistema Educativo)

Lei 24/99, de 22 de Abril (alteração ao Decreto-Lei nº 115-A/98 de 4 de Maio)

Lei nº 31/2002, de 20 de Dezembro (sistema de avaliação da educação e do ensino não superior)

Decreto -lei nº 221/74 de 21 de Maio (legaliza as Comissões de gestão)

Decreto-lei nº 735-A / 74 de 21 de Dezembro (gestão democrática dos estabelecimentos de ensino)

Decreto-lei 769-A /76 de 23 de Outubro (define as estruturas de gestão democrática dos estabelecimentos oficiais dos ensinos preparatório e secundário)

Decreto-lei nº 43 /89 de 3 de Fevereiro (regime jurídico da autonomia da escola)

Decreto-lei nº 172/91, de 10 de Maio (regime jurídico de direcção, administração e gestão dos estabelecimentos da educação pré-escolar e dos ensino básico e secundário)

Decreto-lei nº 172/91, de 10 de Maio (regime jurídico de direcção, administração e gestão dos estabelecimentos da educação pré-escolar e dos ensino básico e secundário)

Decreto-Lei nº 319/91 de 23 de Agosto (estabelece o regime educativo especial aplicável aos alunos com dificuldades educativas especiais)

Decreto -Lei 133/93, de 26 de Abril (aprova a lei orgânica do ministério da educação)

Decreto-Lei 115-A/98, de 4 de Maio (regime jurídico da autonomia, administração e gestão das escolas e dos agrupamentos de escolas)

Decreto-Lei nº 553/80, de 21 de Novembro (estatuto do ensino particular e cooperativo)

Decreto-Lei 6/2001, de 18 de Janeiro (organização e gestão curricular do ensino básico)

Decreto-Lei 7/2003, de 15 de Janeiro (regulamenta os conselhos municipais de educação e aprova o processo de elaboração das cartas educativas, transferindo competências para as autarquias locais)

Decreto-Lei nº 213/2006 de 27 de Outubro (aprova a lei orgânica do ministério da educação)

Decreto Regulamentar 10/99 de 1 de Julho (estabelece as competências das estruturas de orientação educativa)

Portaria nº 677/77 de 4 de Novembro (Regulamenta o funcionamento dos Conselhos Directivos dos Estabelecimentos de Ensino Preparatório e Secundário)

Portaria 679/77 de 8 de Novembro (Regulamenta o funcionamento dos Conselhos Pedagógicos dos Estabelecimentos de Ensino Preparatório e Secundário)

Portaria 970/80 de 12 de Novembro (regulamenta o funcionamento dos Conselhos Pedagógicos e dos seus órgãos de apoio nas escolas preparatórias e secundárias)

Despacho nº 8 / SERE/89, de 3 de Fevereiro, publicado a 8 de Fevereiro (regulamento provisório dos conselhos pedagógicos)

Portaria 921/92 de 23 de Setembro (estabelece as competências específicas das estruturas de orientação educativa)

Despacho nº 113/ME/93 de 23 de Junho (sistema de incentivos à qualidade da educação)

Despacho nº 22/SEEI/96, de 19 de Junho (aprova medidas de combate à exclusão escolar, definido o enquadramento legal para os currículos alternativos)

Proposta de Decreto – Lei 771/2007/ME – Regime Jurídico de Autonomia, Administração, e Gestão dos Estabelecimentos Públicos da Educação Pré-escolar e dos Ensinos Básicos e Secundário.

