



UNIVERSIDADE  
CATÓLICA  
PORTUGUESA

**AS EVIDÊNCIAS DO PROJETO EDUCATIVO DE ESCOLA  
NAS PRÁTICAS DE GESTÃO DA ESCOLA.**

Dissertação apresentada à Universidade Católica  
Portuguesa para obtenção do grau de mestre em Ciências  
da Educação – Especialização em Administração e  
Organização Escolar

Por

Rita Lage Ulrich

Faculdade de Ciências Humanas

Março de 2019



UNIVERSIDADE  
CATÓLICA  
PORTUGUESA

**AS EVIDÊNCIAS DO PROJETO EDUCATIVO DE ESCOLA NAS  
PRÁTICAS DE GESTÃO DA ESCOLA.**

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa para  
obtenção do grau de mestre em Ciências da Educação-  
Especialização em Administração e Organização Escolar

Por

Rita Lage Ulrich

Faculdade de Ciências Humanas

Sob orientação de Professor Doutor Rodrigo Queiroz e Melo

Março de 2019

## RESUMO

O Projeto Educativo de Escola (adiante designado por PEE) como um documento estruturante e orientador para a organização educativa, elaborado pela própria escola e que enquadra o exercício da sua autonomia. Um documento estratégico orientador da ação e que permite o exercício da autonomia que é concedida às organizações educativas. O PEE, documento que estabelece a identidade da organização, através da adaptação do quadro normativo à especificidade do seu contexto, bem como a definição das linhas estratégicas de intervenção para melhorar a qualidade do processo de ensino e a consequente melhoria das aprendizagens.

Centro a problemática deste estudo na forma como o PEE é elaborado, comunicado e vivido, procurando as evidências da sua essência refletidas nas práticas de gestão estratégica das lideranças, bem como nas ações pedagógicas, curriculares e de recursos humanos. Porque a autonomia para a ação está ainda muito condicionada na maioria dos estabelecimentos de ensino em Portugal, baseei este estudo em três escolas de ensino privado, onde os recursos são mais propícios ao exercício dessa mesma autonomia. Acresce que acredito que na origem de cada um destes projetos estiveram uma visão e uma ideia particular de escola.

Em termos metodológicos, parti para um estudo de caso múltiplo, que se insere no tipo de metodologia de natureza qualitativa. Recorri a diferentes instrumentos de recolha de dados (entrevistas, questionários, documentação específica e observação direta), por forma a recolher dados para análise e respetiva triangulação.

Encontrei evidências que procurava, mas também outras que não esperava encontrar. Conheci os contornos particulares de cada uma das três organizações e, na base da grande maioria deles, encontrei as razões que dão forma ao seu PEE. De forma explícita e implícita, encontrei um elevado grau de consciência dos valores e objetivos inscritos na missão de cada um dos três projetos, nas pessoas, nos documentos, nas ações e na maioria das dinâmicas das organizações. Em algum do tempo que me detive no estudo destas escolas, cheguei mesmo a achar que a sua autonomia para a ação era plena. Realidades tão diferentes, mas uma mesma vontade de levar adiante o desejo de fazer melhor, com o objetivo último de garantir melhores aprendizagens aos seus alunos.

Estilos próprios, visões e atores bem distintos, projetos mais elaborados, caminhos mais lineares ou mais atribulados, documentos mais claros, outros mais visitados, mas no início, e em comum, uma ideia que se materializa num documento que não vale por si só, mas que impõe uma ação em conformidade, ainda que muitas vezes com barreiras legais e normativas que obrigam a uma firme vontade de seguir o caminho definido.

Descobri a importância de um documento estratégico, que nasce da existência de uma identidade e de uma forma de agir própria, em linha com o PEE - o Projeto Curricular de Escola (adiante designado por PCE). O documento que descodifica e dirige a ação, orientada por uma intenção.

**Palavras chave:** Projeto Educativo de Escola, Projeto Curricular de Escola, Estratégia, Identidade, Liderança, Autonomia, Cultura, Gestão e Avaliação.

## ABSTRACT

The School Educational Project (hereinafter referred to as SEP) as a structuring and guiding document for the educational organization, created by the school itself, which fits the exercise of its autonomy. A strategic document which guides the action and allows the exercise of the autonomy granted to educational organizations. The SEP, document which establishes the identity of each organization, by adapting the normative framework to the specificity of its context, as well as the definition of strategic lines of intervention to improve the quality of the teaching process and the consequent improvement of learning.

This study focuses on how the SEP is elaborated, communicated and lived, searching for evidence of its essence reflected in the strategic management practices of the leaderships, on pedagogical, curricular and human resources subjects. Considering that autonomy for action is still very much conditioned in most educational establishments in Portugal, this study is based in three private schools, where the resources are more adjusted to the exercise of this autonomy. On the other hand, I believe that each of these projects was based in a particular vision and a particular idea of school.

In methodological terms, I have started with a multiple case study, of qualitative methodology nature. I've collected different data (interviews, questionnaires, specific documents and direct observation) for analysis and triangulation.

I found evidence that I was looking for, but also evidence that I did not expect to find. I have come to know the particular contours of each of the three organizations and, on the basis of the vast majority of those, I have found the reasons that shape its SEP. Explicitly and implicitly, I found a high degree of awareness of the values and goals which are embedded in the mission of each of the three projects, in the people, in the documents, in the actions and in the majority of the dynamics of the organizations. During some of the time that I have spent in the study of these schools, I even felt that their autonomy for action was total. Realities so different, but the same will to carry on the will to do better, with the ultimate goal of granting better learning to its students.

Different styles, visions and actors, more elaborated projects, more linear paths, or more distressed, clearer documents, others more visited, but at the beginning, and in common, an idea which is materialized in a document which does not stand for itself, but which imposes an action accordingly, even if often with legal and normative barriers which require a firm will to follow the defined path.

I found the relevance of a strategic document, born from the existence of an own identity and way of acting, aligned with the SEP - the School Curriculum Project (hereinafter referred to as SCP). The document that decodes and directs action, guided by an intention.

**Key words:** School Education Project, School Curriculum Project, Strategy, Identity, Leadership, Autonomy, Culture, Management and Evaluation.

## **AGRADECIMENTOS**

Gostava de agradecer em primeiro lugar à minha família, marido e filhos em particular, que, muito pacientemente abdicaram da minha presença e disponibilidade ao longo de todo o tempo que dediquei a este trabalho.

Agradeço ainda a disponibilidade demonstrada pelos vários intervenientes nas escolas que visitei e cuja realidade estudei e aprofundei.

Um último agradecimento ao Prof. Doutor Rodrigo Queirós e Melo, cujo acompanhamento e orientação foram determinantes para a realização deste trabalho.

# ÍNDICE

|                                                                          |            |
|--------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>RESUMO.....</b>                                                       | <b>I</b>   |
| <b>ABSTRACT .....</b>                                                    | <b>III</b> |
| <b>AGRADECIMENTOS .....</b>                                              | <b>V</b>   |
| <b>ÍNDICE.....</b>                                                       | <b>VI</b>  |
| <b>ÍNDICE DE FIGURAS .....</b>                                           | <b>X</b>   |
| <b>SIGLAS .....</b>                                                      | <b>XI</b>  |
| <br>                                                                     |            |
| <b>1. INTRODUÇÃO .....</b>                                               | <b>1</b>   |
| 1.1. Tema de investigação .....                                          | 1          |
| 1.2. Introdução ao tema.....                                             | 1          |
| 1.3. Objetivos do Estudo .....                                           | 2          |
| 1.4. Enquadramento do Tema .....                                         | 2          |
| <br>                                                                     |            |
| <b>2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO .....</b>                                    | <b>4</b>   |
| 2.1. A Escola como organização .....                                     | 4          |
| 2.2. Algumas imagens possíveis do estudo da escola como organização..... | 5          |
| 2.2.1. A escola como ação .....                                          | 5          |
| 2.2.2. A escola como cultura .....                                       | 6          |
| 2.2.3. A metáfora da hipocrisia.....                                     | 7          |
| 2.3. Um olhar cronológico do estudo das organizações .....               | 9          |
| 2.4. Os estudos organizacionais .....                                    | 12         |
| 2.5. Os estudos da Escola e alguns conceitos associados .....            | 13         |

|                                                                                                                |               |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| <b>2.6. Os projetos nas organizações e o seu desenvolvimento entre a conceção, execução e resultados. ....</b> | <b>15</b>     |
| <b>2.7. Cultura da Organização.....</b>                                                                        | <b>16</b>     |
| 2.7.1. Cultura Organizacional. Algumas teorias.....                                                            | 16            |
| 2.7.2. Cultura ou culturas?.....                                                                               | 19            |
| 2.7.3. Pode gerir-se a cultura de uma organização? .....                                                       | 20            |
| 2.7.4. A Cultura Organizacional e a Organização Escolar .....                                                  | 20            |
| 2.7.5. Cultura, Liderança e Gestão .....                                                                       | 23            |
| <b>2.8. Gestão .....</b>                                                                                       | <b>24</b>     |
| 2.8.1. Gestão Estratégica .....                                                                                | 25            |
| <b>2.9. A organização funcional de uma escola .....</b>                                                        | <b>30</b>     |
| <b>2.10. A comunicação .....</b>                                                                               | <b>31</b>     |
| <b>2.11. Projeto Educativo de Escola .....</b>                                                                 | <b>32</b>     |
| 2.11.1. Conceito de projeto.....                                                                               | 32            |
| 2.11.2. PEE e Autonomia – o caso português .....                                                               | 33            |
| 2.11.3. Documentos relacionados.....                                                                           | 38            |
| 2.11.4. A Elaboração e Avaliação de um PEE .....                                                               | 40            |
| <b>2.12. Avaliação .....</b>                                                                                   | <b>40</b>     |
| <br><b>3. COMPONENTE EMPÍRICA DA INVESTIGAÇÃO .....</b>                                                        | <br><b>42</b> |
| <b>3.1. Tema .....</b>                                                                                         | <b>42</b>     |
| <b>3.2. A Pergunta de Partida.....</b>                                                                         | <b>42</b>     |
| <b>3.3. As subquestões de investigação associadas: .....</b>                                                   | <b>42</b>     |
| <br><b>4. METODOLOGIA.....</b>                                                                                 | <br><b>44</b> |
| <b>4.1. Tipo de Investigação.....</b>                                                                          | <b>44</b>     |
| <b>4.2. Metodologia.....</b>                                                                                   | <b>45</b>     |
| 4.2.1. Caracterização .....                                                                                    | 45            |
| 4.2.2. Instrumentos de recolha de dados.....                                                                   | 45            |

|             |                                                      |            |
|-------------|------------------------------------------------------|------------|
| 4.2.3.      | Caracterização das escolas selecionadas .....        | 47         |
| 4.2.4.      | População e Amostra .....                            | 48         |
| 4.2.5.      | Validade do Estudo.....                              | 49         |
| 4.2.6.      | Limitações do Estudo .....                           | 49         |
| <b>5.</b>   | <b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS .....</b>        | <b>51</b>  |
| <b>5.1.</b> | <b>ESCOLA NOSSA .....</b>                            | <b>52</b>  |
| 5.1.1.      | História .....                                       | 53         |
| 5.1.2.      | PEE e outros documentos orientadores da Escola.....  | 53         |
| 5.1.3.      | PEE e Gestão Estratégica .....                       | 64         |
| 5.1.4.      | PEE e Gestão Pedagógica e Curricular.....            | 69         |
| 5.1.5.      | PEE e Gestão de RH.....                              | 76         |
| <b>5.2.</b> | <b>ESCOLA VOSSA .....</b>                            | <b>78</b>  |
| 5.2.1.      | História .....                                       | 79         |
| 5.2.2.      | PEE e outros Documentos Orientadores da Escola ..... | 79         |
| 5.2.3.      | PEE e Gestão Estratégica .....                       | 87         |
| 5.2.4.      | PEE e Gestão Pedagógica e Curricular.....            | 92         |
| 5.2.5.      | PEE e Gestão de RH.....                              | 101        |
| <b>5.3.</b> | <b>ESCOLA XIS .....</b>                              | <b>104</b> |
| 5.3.1.      | História .....                                       | 105        |
| 5.3.2.      | PEE e Outros Documentos Orientadores Da Escola ..... | 105        |
| 5.3.3.      | PEE e Gestão Estratégica .....                       | 113        |
| 5.3.4.      | PEE e Gestão Pedagógica e Curricular.....            | 119        |
| 5.3.5.      | PEE e Gestão de RH.....                              | 125        |
| <b>6.</b>   | <b>CONCLUSÕES.....</b>                               | <b>130</b> |
| <b>7.</b>   | <b>BIBLIOGRAFIA .....</b>                            | <b>135</b> |
| <b>8.</b>   | <b>ANEXOS .....</b>                                  | <b>138</b> |
|             | <b>Anexo A – Quadro conceptual.....</b>              | <b>138</b> |

|                                                             |            |
|-------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Anexo B – Questionário Professores Escola Nossa.....</b> | <b>139</b> |
| <b>Anexo C – Questionário Pais Escola Nossa .....</b>       | <b>142</b> |
| <b>Anexo D – Questionário Alunos Escola Nossa .....</b>     | <b>144</b> |
| <b>Anexo E – Questionário Professores Escola Xis .....</b>  | <b>146</b> |
| <b>Anexo F – Questionário Alunos Escola Xis .....</b>       | <b>148</b> |
| <b>Anexo G – Questionário Pais Escola Xis .....</b>         | <b>150</b> |
| <b>Anexo H – Entrevista Diretora Escola Nossa.....</b>      | <b>152</b> |
| <b>Anexo I – Entrevista Diretor Escola Vossa .....</b>      | <b>155</b> |
| <b>Anexo J – Entrevista DP Escola Xis .....</b>             | <b>158</b> |
| <b>Anexo L – Entrevista DE Escola Xis.....</b>              | <b>161</b> |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|                                                                                                                                                                      |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 1 – Quadro Resumo da evolução cronológica das Teorias Organizacionais .....                                                                                   | 11 |
| Figura 2 – Alguns elementos macro ao serviço da Gestão .....                                                                                                         | 25 |
| Figura 3 – População do Estudo .....                                                                                                                                 | 48 |
| Figura 4 – Amostra do Estudo .....                                                                                                                                   | 49 |
| Figura 5 – Ameaças à validade dos dados recolhidos através dos instrumentos de recolha<br>de dados e Estratégias para eliminação dessas possíveis fragilidades ..... | 49 |
| Figura 6 – Quatro Eixos do PCE .....                                                                                                                                 | 72 |
| Figura 7 – Carga horária semanal dos diferentes cursos de Liceu .....                                                                                                | 98 |

## **SIGLAS**

**PEE** – Projeto Educativo de Escola

**PAA** – Plano Anual de Atividades

**PCE** – Projeto Curricular de Escola

**RI** – Regulamento Interno

**PT** – Plano de Turma

**EE** – Encarregado de Educação

**RH** – Recursos Humanos

**CNEB** – Currículo Nacional do Ensino Básico

**DP** – Diretora Pedagógica

**DE** – Diretor de Escola

**PASEO** – Perfil do Aluno à saída do Ensino Obrigatório

# 1. INTRODUÇÃO

## 1.1. TEMA DE INVESTIGAÇÃO

A relação entre o Projeto Educativo de Escola (PEE) e as práticas de gestão estratégica, pedagógica, curricular e de recursos humanos, na ação de um estabelecimento de ensino.

## 1.2. INTRODUÇÃO AO TEMA

O interesse pessoal, a pertinência da temática num contexto cíclico de insatisfação e de falta de solução para um sistema de ensino manifestamente desajustado, a vontade de aprender a pensar em educação e de entender o que move o nosso sistema de ensino, trouxeram-me aqui.

A necessidade de uma materialização concreta, próxima, tangível e pertinente, ao invés de conceitos abstratos e de difícil interpretação, levaram-me a querer aprofundar o tema do Projeto Educativo de Escola. Por acreditar, como nos diz Lima (2008), no seu trabalho “Em busca da boa escola”, acredito que são os PEE das escolas que nos fornecem os quadros de valores e princípios basilares da sua identidade, e singularidade, perante o objetivo de servir os seus alunos com um ensino de qualidade.

Não tendo uma formação de base na área das ciências da educação, adivinho uma viagem atribulada.

Em termos de estrutura, esta dissertação tem um inicial enquadramento histórico, um enquadramento teórico construído a partir de revisão de literatura, seguindo-se a componente empírica da investigação com um trabalho de recolha de dados e uma posterior análise dados recolhidos, levando por último às conclusões tiradas com a investigação.

A compreensão de uma realidade, através de um olhar suportado pela teoria, por forma a gerar uma reflexão sobre o tema escolhido é o desafio que me disponho responder.

### 1.3. OBJETIVOS DO ESTUDO

Talvez por defeito de profissão, olho com particular interesse para questões estratégicas e de posicionamento. Cito Cabral (1999) porque me ajudou a perceber onde deveria estar o foco da minha investigação “[...]falar de Projeto Educativo é falar habitualmente de planeamento, de estratégia, de sonho, de fantasia, de realidades encontradas e de realidades que gostaríamos de construir [...]”. Valorizo por isso a construção de um PEE. O documento que reúne as vontades, os valores, a missão e ação, de forma explícita e, por vezes, implícita de uma organização. Tenho curiosidade em saber a validade e utilidade deste documento, no dia a dia, de uma organização educativa. Num esforço de síntese, diria que os objetivos definidos para este estudo são os seguintes:

- Conhecer o PEE e outros documentos orientadores de escola;
- Analisar a forma como o PEE é construído, quem o faz, como se divulga, e operacionaliza;
- Medir o grau de conhecimento e envolvimento do corpo docente com o PEE;
- Conhecer a forma como o PEE é encarado enquanto instrumento estratégico pela organização;
- Encontrar coerências e afinidades entre o PEE, a cultura, a liderança, a comunicação, a avaliação, as decisões e escolhas estratégicas;
- Aprofundar o conhecimento da relação entre a intenção e as práticas.

### 1.4. ENQUADRAMENTO DO TEMA

Pretendo com este estudo, partir para o terreno, procurar evidências, fazer observação, analisar documentos, conversar com líderes, e encontrar respostas a perguntas, como:

O que é o PEE? Quem o define? Quem o implementa? O PEE é visto como uma ferramenta de gestão, e como tal, gera autonomia, um sentido de pertença a uma comunidade unida em torno de um sentido comum e próprio? No dia a dia, na gestão quotidiana, a nível estratégico e operacional, são visíveis particularidades do PEE? O PEE está na origem e compromete os pressupostos de uma organização educativa? Haverá objetivos de base que orientam a ação de uma organização, e estão eles refletidos no PEE? São partilhados, dados a conhecer,

se sim, de que forma? A afinidade com estes valores é critério de aceitação dos elementos numa organização? Qual o grau de fidelidade entre ação e intenção inicial, e consequente decisão? Há uma liderança ajustada à orgânica da organização e aos valores e missão refletidos PEE? Será a liderança de uma organização a personificação dos valores do PEE? A liderança e a cultura são elementos diferenciadores numa organização educativa? O PE influencia a cultura organizacional? É o PEE que justifica as práticas de gestão, ou o modelo de gestão que define o PEE? Como é feita a comunicação e gestão do conhecimento na organização?

A resposta a este conjunto de questões não cabe na totalidade neste estudo, no entanto, foi destas questões que parti e foram elas que nortearam o meu trabalho. Muitas outras questões foram ainda surgindo e dariam aso a uma outra e nova investigação.

## 2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

### 2.1. A ESCOLA COMO ORGANIZAÇÃO

Deixo alguns pressupostos que considere no raciocínio exposto abaixo.

Em sentido lato, entendo por organização, um conjunto de pessoas que, apesar de serem naturalmente diferentes, terem competências e objetivos distintos, se unem para alcançar um objetivo comum. Neste sentido, a dinâmica de organização das várias e diferentes partes interessadas, torna-se a forma, o instrumento para alcançar o fim. Diretamente relacionadas com estas diferentes dinâmicas, nascem diferentes tipos de organizações.

As organizações são, à partida, criações dotadas de um projeto, criadas por necessidade. Cada organização tem uma missão que lhe dá origem e sentido, a razão da sua existência. As organizações nascem para servir as pessoas direta ou indiretamente, e não o contrário.

Tendo a olhar a organização na perspetiva do conceito de ação organizacional e não apenas na sua estrutura formal e oficial, será esse o ponto de partida para o que passo a descrever. Dada a pluralidade de focalizações teóricas sobre este tema, assumo desde já poder estar a eliminar algumas das perspetivas teóricas possíveis.

Com este pressuposto, algumas palavras-chave saltam imediatamente à vista: política, cultura, liderança, poder, conflito, clima, estratégia, gestão, resultados, avaliação.

Na nossa sociedade, quase toda a nossa vida se desenvolve dentro de organizações dos mais variados tipos. Citando Chiavenato (1994) “[...] *o homem moderno passa a maior parte do seu tempo dentro de organizações, das quais depende para nascer, viver, aprender, trabalhar, ganhar o seu salário, curar as suas doenças, e no limite, morrer [...]*”.

Ao longo do tempo, e com esta consciência, vai-se manifestando a evidência de que é através da cooperação e conjugação de esforços que é possível, ou pelo menos mais fácil, atingir objetivos. Por isso, nascem organizações, e com elas diferentes modelos de organização e de orientação para a ação.

Com o evoluir do tempo, autores como (Dutercq, 1992) e (Lima, 1992), constataam que a sociologia das organizações se torna demasiado vasta para analisar o sistema educativo. É necessário que a sociologia das organizações educativas se abra a outros campos disciplinares de modo a cobrir a diversidade das problemáticas, dinâmicas e contexto educativo.

No contexto educativo, o indivíduo, a sua visão, o grupo, o contexto social e cultural, crenças e convicções, não podem ser desvalorizados, e como tal, sendo o objeto de estudo demasiado particular, este merece um olhar próprio. Não uma mera dedução do ambiente social mais amplo, nem mesmo um somatório de partes isoladas, como o currículo, a sala de aula, o professor. É na década de 90, que a escola passa então a ser um objeto científico de investigação.

## 2.2. ALGUMAS IMAGENS POSSÍVEIS DO ESTUDO DA ESCOLA COMO ORGANIZAÇÃO

### **2.2.1. A escola como ação**

A norma não gera necessariamente a mesma forma de ação. É preciso tomar consciência de que cada organização tem os seus interesses, dificuldades, processos e motivações para a ação. Cada organização é uma e única. É feita por pessoas igualmente particulares e únicas.

Ainda no âmbito do estudo da ação organizacional, (Lima, 1998) fornece um contributo importante para a distinção conceptual das dimensões da ação. Dois conceitos, na minha opinião, muito úteis, partindo do estudo da organização escolar. O autor concebe duas distinções fundamentais que norteiam a ação organizacional: o “plano das orientações para a ação organizacional”; e o “plano da ação organizacional”. Com base nesta distinção, poderemos analisar a ação sob dois planos que, em determinados momentos, podem coincidir e, noutros, assumirem formas diferentes. A articulação entre eles pode tornar-se débil e ambígua.

Assim, o “plano das orientações para a ação organizacional” corresponde à produção das regras organizacionais que regem a ação dos atores, podendo estas serem consideradas a

diferentes níveis: mais “superficial”; de nível “intermédio”; ou mais “profundo” (as mais próximas da ação).

Já o “plano da ação organizacional” situa-se na ação propriamente dita, na qual as regras são efetivamente atualizadas, praticadas pelos atores organizacionais.

### **2.2.2. A escola como cultura**

Jorge Adelino Costa (Costa, 1996), usa como referencial a perspetiva de que não há um sistema único de análise e de organização escolar, são antes várias, as imagens organizacionais possíveis para análise. No limite, segundo o autor que contraria a teoria do “*one best way*”, a imagem da escola como cultura, poderia ser o único modelo teórico organizacional.

O desenvolvimento deste ponto, surge enquadrado nas diferentes imagens organizacionais que o autor também desenvolve na sua obra. A da escola como empresa, como burocracia, como democracia, como arena política, como anarquia organizada, e por fim, como cultura.

Partilho desta perspetiva do autor, uma vez que, na minha opinião, a cultura acaba por ser a melhor expressão da identidade de uma organização. Mais ou menos orgânica, mais ou menos visível, mais ou menos estratégica, a cultura diz-nos muito, ou quase tudo, sobre a essência de uma organização. Qualquer organização por mais pequena que seja detém uma identidade e uma cultura própria. A título comparativo ocorre-me pensar numa família, o exemplo perfeito de uma organização com contornos tão particulares. Não há duas famílias iguais.

Diz-nos o autor, com origem marcadamente empresarial, que a perspetiva cultural das organizações, depressa se introduziu no contexto de análise organizacional da escola. Tendo os diversos estudos organizacionais desenvolvidos sobre este ângulo sintetizado os seguintes aspetos:

- A exclusividade. Cada organização é única, a escola não difere das restantes organizações, como tal, cada escola é uma escola.

- A especificidade. Cada escola constitui a sua própria cultura, sendo esta manifestada através de: valores, crenças, linguagem, heróis, rituais, cerimónias. Cada escola é uma comunidade.
- A qualidade. O sucesso de cada organização está estritamente relacionado com o seu tipo de cultura. Quando há predominância e partilha de uma cultura forte entre os seus membros, a sua identidade e valores, estes resultam numa escola de qualidade e excelência.
- As dimensões simbólicas. A realidade organizacional é uma construção social, enquadrando-se numa metodologia qualitativa do estudo das manifestações subjetivas, do seu funcionamento e das dimensões simbólicas da cultura organizacional.
- A gestão. A necessidade da gestão dos aspetos simbólicos em detrimento da valorização dos processos, estrutura e formas racionais de decisão.

### **2.2.3. A metáfora da hipocrisia**

Esta perspetiva chamou-me particularmente à atenção pelo facto de ter o seu foco na matéria de estudo da minha dissertação. A distância entre a intenção/reflexão e a ação e o que pode estar no caminho entre elas.

A metáfora da hipocrisia organizacional a partir do pensamento de Nils Brunsson (Nils Brunsson, 2006) institui a metáfora da hipocrisia de forma pertinente e sugestiva, para permitir uma imagem facilitadora da abordagem polifacetada da realidade escola. Importa afastar deste conceito/metáfora conotações de sanção moral. Para o autor esta metáfora está mais perto de ser vista como uma solução do que como um problema. Estabelece o seguinte: “[...] *as organizações manifestam níveis elevados de inconsistência e de descoordenação entre o discurso, a decisão e a ação, tendo em conta, designadamente, as pressões a que são sujeitas [...]*”.

Por hipocrisia organizada, Brunsson entende ser a falta de coerência e de conexão entre as diferentes dimensões da organização educativa – “[...] *as organizações podem falar num sentido, decidir noutra e atuar num terceiro nível [...]*”.

As dependências e imposições ambientais, normativas e políticas a que as organizações estão sujeitas, levam à necessidade de criação de estratégias de conformidade com as exigências externas e as motivações e convicções dos atores das organizações. Isto leva-nos então a duas noções identificadas por Brunsson, as noções de: organização para a ação; e organização política, o que na verdade são abordagens distintas, antagónicas mesmo, pois descrevem aspetos diferentes de um mesmo comportamento. O modelo de ação focado na apresentação e o modelo político focado nos resultados.

Este é o raciocínio que leva Brunsson ao conceito de hipocrisia organizacional. Esta duplicidade saudável e necessária, não negativa na sua opinião, leva a que a organização sobreviva, separando a ação e a política de uma forma natural. Esta interpretação fornece um quadro conceptual de análise de interpretação dos projetos nas escolas que em termos práticos enquadra a separação entre ação e política, de diferentes formas de comportamento nas organizações: separação cronológica; por assuntos; por ambientes, ou por unidades organizacionais. Quer isto dizer que, dependendo do período, situação, ambiente e/ou estrutura, a organização poderá responder, ora às exigências da ação, ora às exigências e condicionalismos políticos.

Análise, na perspetiva de Brunsson, de algumas situações de hipocrisia organizada nas escolas portuguesas.

Para Brunsson, a organização escolar manifesta uma dupla face de organização, para a ação e política. Assim, são identificadas 5 situações para análise em escolas portuguesas estatais de ensino não superior:

- a gestão por projetos no quadro de uma estrutura organizacional ambígua – as escolas estatais que vivem num modelo de administração centralizado, não se organizam com uma estrutura de projetos, e se, aparentemente, por turmas, logo vemos que para além desse modelo, há ainda a sectorização curricular e disciplinar. Assim, no quadro conceptual de Brunsson podemos concluir que os projetos curriculares de turma têm importância na dimensão de organização para a ação e que a organização política existe numa lógica funcional;
- o projeto educativo da escola entre o discurso da autonomia e as práticas de dependência – a incoerente e inconsequente forma de agir do poder político-

administrativo que, ora legisla no sentido da centralidade do projeto educativo na gestão das escolas, ora cria condições legais para que tal não se verifique. A escola à espera de autonomia é o que se vive, ao invés da escola com autonomia;

- a área de projeto num modelo curricular centralizado – leva em muitos casos a uma área de projeto sem metodologia de projeto, sem interdisciplinaridade, criatividade ou autonomia, sem ser um agregador de saberes com os vários atores educativos. Uma área que deveria estar no âmbito não disciplinar e de organização para a ação e não na organização política. Acabou por não se tornar uma metodologia disruptiva, mas por último, absorvida pela lógica e prática tradicional do processo de ensino;
- a proliferação de projetos no âmbito de práticas rotineiras e *standardizadas* – o aumento considerável de projetos e iniciativas afetos à atividade escolar, mas que se mantêm segmentados por modelos tradicionais (curricular/não curricular, turma/projetos, escola da manhã/escola da tarde, professor curricular/professor não curricular, pelo modelo tradicional da classe/turma) revela a possibilidade e simultaneamente a necessidade e legitimidade de uma organização da hipocrisia.

A título de conclusão gostava de enaltecer a frase referida por Brunsson relativamente à legitimidade da hipocrisia. Assumindo que não tem o sentido depreciativo referido como pressuposto no início do texto, juntamente com o pecado, a hipocrisia, podem revelar-se condimentos necessários a uma moral elevada, isto, se encaramos estas virtudes como resultado e não como princípio.

Quer isto dizer que conhecendo as organizações como realidades orgânicas e dinâmicas, não podemos esperar que estas não sejam ativas e mutantes no processo de desenvolvimento da sua atividade. As condicionantes são tantas, que se legitimam as intenções, decisões, ações, de acordo com as variáveis, enquadramento e objetivos.

### 2.3. UM OLHAR CRONOLÓGICO DO ESTUDO DAS ORGANIZAÇÕES

Citando (João Barroso, 2005) que por sua vez reconhece James March como um dos fundamentais autores ao nível do reconhecimento e sistematização do estudo das organizações formais nos anos 60, época em que surgem novas perspetivas sociológicas, económicas e políticas no estudo das organizações, reconhece que este último identifica a

importância de algumas variáveis relevantes para análise, nomeadamente: a transação dos custos económicos (variável até à data não quantificada e que dá origem ao modelo de *outsourcing*); a relação das organizações com o mercado; novos modelos de hierarquia (novas formas de rede); e por último, a compreensão do papel das novas formas de rede no comportamento humano organizado.

Em síntese, uma diversidade de abordagens que vem colocar a perspetiva humanística, interpretativa e etnográfica no centro da análise organizacional. Estudos como a evolução das populações, das suas dinâmicas de aprendizagem, avaliação de conflitos de interesse, de processos de comunicação e de negociação, questões de género, etnia e cultura, começam a surgir. No fundo, transformações que alteram não só o modo como se pensa uma organização, bem como, a forma como estas são analisadas.

Cito (Reed, M.; Hughes, 1992) com a sua proposta de descrição da evolução do conceito de organização e das suas práticas de análise ao longo de três décadas, 60, 70 e 80 do século 20. Em síntese, esta descrição, refere que:

- Na década de 60 dá-se início a uma nova perspetiva de abordagem das organizações, pondo progressivamente em causa a abordagem corrente (da época). O desenho organizacional era construído em função da adaptabilidade da organização às imposições externas e evoluiu ao longo desta década para um desenho organizacional em função dos processos internos, das relações de poder e interações simbólicas.
- Na década de 70 assiste-se a uma crescente análise sobre o nível macro das relações de poder e dos sistemas ideológicos que configuram as organizações, bem como, o aumento das abordagens centradas na interação entre as inovações teóricas e o contexto social.
- A década de 80 caracteriza-se, segundo os autores, pela diversidade, incerteza e fragmentação da análise organizacional. São abertos outros campos disciplinares e de continuidade de ideias que estão no início da investigação organizacional.

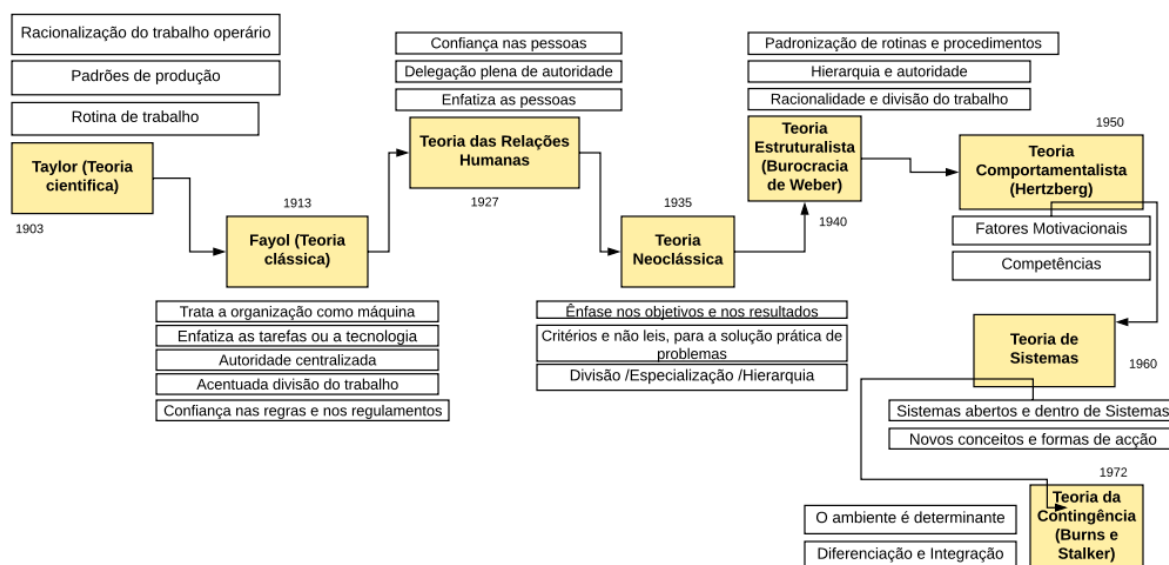


Figura 1 – Quadro Resumo da evolução cronológica das Teorias Organizacionais

Os estudos organizacionais continuam assim sem uma disciplina unificadora, sem uma teoria una e explicativa. Citando (Herbert Simon, 1979), para se estudar uma organização é necessário “[...] juntar bocados, fragmentos, partículas de teoria de organização e de dados empíricos de origens muito diversas [...]”, como por exemplo: a gestão; a psicossociologia; a sociologia; as ciências políticas e a economia.

Se por um lado podemos constatar que o processo de construção de uma “ciência das organizações” se revela complexo, plural e multiparadigmático, por outro, atinge-se o estágio de reconhecimento das organizações como objeto de estudo, específico e legítimo, no interior das ciências sociais. Surge a consciência da importância crescente das organizações na sociedade, dada a sua proliferação, diversificação e complexificação. Assistimos então à emergência, renovação e influência de áreas disciplinares como a sociologia e teoria das organizações, na gestão das próprias organizações.

Este movimento disciplinar em torno das organizações, primeiro com uma perspectiva comportamental e depois com uma perspectiva sociológica, acabam por ter uma influência significativa no domínio da educação. O nascimento e desenvolvimento dos estudos organizacionais têm influência na abordagem sociológica das organizações educativas, no crescimento e no desenvolvimento dos estudos científicos da escola como organizações formais.

## 2.4. OS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS

Não podemos ignorar o contexto em que nascem os estudos organizacionais. Estes desenvolveram-se inicialmente no quadro da gestão do trabalho industrial e administrativo no primeiro terço do séc. XX. Tinham um objetivo pragmático e instrumental, de busca de eficiência das estruturas e processos de trabalho das organizações. As duras críticas a estes modelos “mecanicistas” de gestão, centrados na eficiência, levam a que as ciências sociais, como a psicossociologia e sociologia se desenvolvam em proximidade com os modelos de gestão mais integracionistas, valorizando o fator humano e as suas dinâmicas no contexto social da organização.

Estamos nos anos 50 quando se desenvolve uma área disciplinar específica que tem como objeto de estudo a organização no seu conjunto, como um sistema social e não simplesmente uma estrutura ou unidade de gestão. Nomes como Merton e Parsons, desenvolvem trabalhos relevantes na análise dos “disfuncionamentos burocráticos” e organizações formais e as suas relações com o sistema englobante, respetivamente.

Com inspiração Weberiana, é (Crozier, 1964) que em meados dos anos sessenta institucionaliza a “sociologia das organizações”, na Europa, especificamente em França.

São identificadas três principais tendências da análise sociológica neste domínio:

- A primeira resulta da “crise do paradigma estruturo-funcionalista” dos anos 70 que provocou uma rutura nos interesses e perspetivas da investigação no domínio sociológico das organizações;
- A segunda tendência resulta da recomposição do próprio campo conceptual de estudo, segundo Erhard (1994) a “[...] *complexificação e portanto relativização radical da noção de organização* [...]”. Este estudioso transforma o conceito de “organização” em “ação organizada” baseado em três principais fundamentos: o carácter instrumental da organização em relação com as finalidades externas ao sistema organizativo; a premissa da unidade e da coesão da organização; a premissa de que há fronteiras claras e estanques entre o funcionamento interno e os acontecimentos externos da organização.

- Por último, a terceira tendência é o alargamento do campo teórico e empírico a novas problemáticas. Assume-se uma nova lógica nas dinâmicas da organização. Uma lógica de ação, juntamente com a visão de rede, ao invés de organização estaque e com limites próprios.

A sociologia das organizações não tem a vocação de solucionar questões técnicas das organizações, no entanto, ela produz conhecimento que poderá levar a uma reflexão sobre as práticas das organizações. Organização e Gestão podem e começam a trabalhar em conjunto.

## 2.5. OS ESTUDOS DA ESCOLA E ALGUNS CONCEITOS ASSOCIADOS

Barroso (2005) refere que o modelo de renovação da sociologia, juntamente com os grande inquéritos sociais sobre os “efeitos da escola” (Relatório Coleman em meados dos anos 60), geram novas análises sociológicas das organizações de ensino. A tónica passa a ser posta na eficácia da escola, uma nova unidade de análise transforma a escola num objeto de estudo que utiliza teorias, conceitos e procedimentos metodológicos inspirados na sociologia das organizações.

A “sociologia da escola” (Derouet, 1988) apelidada por este autor como a “sociologia pragmática da organização escolar”, viu o seu período fértil nos anos 80, em vários países do mundo, concretamente devido ao facto de termos assistido a mudanças políticas educativas, nomeadamente: descentralização; autonomia; trabalho em projeto, entre outros.

Olhando para o caso português, este fenómeno ocorre igualmente, tendo este sido mais notório nos anos 90. Momento em que se conclui que a escola tende a evoluir para um objeto político na sequência das medidas de descentralização, autonomia e gestão centrada na escola. Nesta altura, (Lima, 1991) define a legislação vigente em Portugal como reflexo de um quadro de administração centralizada do sistema de ensino. Se por legislação se entender a produção de regras formais, de instruções oficiais e de outros normativos, realizada fora da escola-modelo de administração centralizada - cria uma forma normativa impositiva, que realça mais os conteúdos do que as formas.

Olhando para o processo de operacionalização das regras formais-legais nas escolas portuguesas, opera-se por referência a estas orientações normativas. Existe uma separação nítida entre a concepção e a execução, entre superiores e subordinados. Este afastamento gera burocracia. Entre cada uma das fases/partes encontramos um longo percurso e um complexo processo de comunicação. Desta forma, ao aceitar estas normas, a escola está a assumir-se burocrática, se rejeitar esta forma, as suas políticas educativas tenderão a fracassar.

Este modelo gera fragilidades, a centralização promove a passividade e a não participação, acaba com a iniciativa, apesar de não o fazer completamente. As normas são muitas vezes fragilizadas pelas inconsistências geradas pelas exigências formais e os recursos existentes. Pode simultaneamente revelar-se um sistema protetor, pelo facto de ser controlador, mas simultaneamente isolador, por deixar os atores isolados na escola a cumprirem as regras que lhe são impostas.

Todo o processo de produção normativo é lento, requer muitas fases processuais. Depois de apresentada ao interlocutor responsável, vai exigir subjetividade, interpretação, reinterpretação e depois a sua reprodução, na íntegra ou parcial, ou ainda a não reprodução. Admite-se a hipótese de haver lacunas e desvios na reprodução o que gera automaticamente a necessidade de a escola produzir ela própria algumas regras. Aborda-se então o conceito de infidelidade normativa. A infidelidade normativa é então descrita como um não cumprimento, desvio ou lacuna. Chega a ser referida como um fenómeno típico. Talvez esta infidelidade queira até dizer fidelidade de convicções, mas aqui, entraríamos no campo da subjetividade pessoal.

Podemos somar ainda a perspetiva “*Crozieriana*” (Crozier, 1964) da liberdade de ação de cada ator. No fundo surge como uma nota complementar ao seu raciocínio expositivo, o facto de cada individuo, ator, ter liberdade de ação, o que no limite lhe confere liberdade de agir como bem entender. Neste nível de execução, a liberdade do ator tem um peso significativo.

Na minha opinião, a distância do legislador ao terreno e à realidade, gera um desfasamento entre a norma e a aplicação da mesma. Mais vale ter poucas regras, mas que se cumpram do que muitas que nunca serão cumpridas e às vezes até intencionalmente contornadas pelos

atores. O simples facto de haver consciência desta realidade, torna o processo mais honesto. A proximidade do autor da norma ao acompanhamento na sua implementação, torna o processo bem mais consequente.

Citando Costa ( 2007a) no que diz respeito aos seus conceitos de modo de funcionamento díptico das organizações educativas, que se expressa em dois planos de análise: o plano das orientações para a ação (a vertente jurídica, legal, formal e normativa da organização) e o plano de ação (a vertente prática e efetiva da realidade operacional, a ação). A esta coexistência e relação entre estes dois planos nas organizações educativas o autor chama de funcionamento díptico da escola.

Estou a chamar aqui a relação entre as intenções, os discursos, as decisões e os documentos. Um manifesto de separação entre discursos e práticas, uma separação evidente entre intenções, decisões e ações.

## 2.6. OS PROJETOS NAS ORGANIZAÇÕES E O SEU DESENVOLVIMENTO ENTRE A CONCEÇÃO, EXECUÇÃO E RESULTADOS.

Se olharmos a dinâmica de uma organização e a construção de um PEE, tipicamente falaríamos de 3 fases: 1º Conceção/Planeamento; 2º Execução/Implementação; 3º Conclusão/Resultados e avaliação.

(Costa, 2007a), refere a débil conexão entre intenção, ação, meios e fins. Esta perspetiva fragiliza de certa forma o conceito centralizador, burocrático e sequencial. Se lhe somarmos o pressuposto da separação de organização para ação, ou organização política, encontramos um novo quadro conceptual para análise de projetos nas organizações educativas. Assim: separação cronológica (quando o projeto educativo é redigido após a sua implementação, por exemplo); separação por assuntos (quando um projeto educativo de turma está desajustado do projeto educativo e/ou do orçamento, por exemplo); separação por ambiente (quando uma organização educativa apresenta um projeto educativo à comunicação social, o plano de atividades ao conselho pedagógico e o orçamento ao conselho administrativo, por exemplo); separação por unidades (quando quem pensa determinada ação está longe de quem a acompanha e executa, por exemplo).

## 2.7. CULTURA DA ORGANIZAÇÃO

### **2.7.1. Cultura Organizacional. Algumas teorias.**

A ideia de que a cultura é importante e determinante para o sucesso e excelência de uma organização fez nascer uma nova área de estudo e investigação. Há uma diversidade de visões quanto à noção, manifestações e funções da cultura organizacional.

A ligação da noção de cultura à realidade organizacional, leva-nos para o conceito de cultura organizacional. Desde o início dos anos 80 que este conceito está no centro das áreas de interesse da investigação. Quer no âmbito das organizações como objeto de estudo sociológico, quer nas organizações enquanto espaço de intervenção e gestão.

A origem desta imagem organizacional está associada ao inesperado êxito de algumas empresas japonesas, em áreas onde tradicionalmente o Ocidente tinha preponderância. A razão desse êxito foi atribuída a características de foro cultural.

Em 1981 (Ouchi, 1981) procede a uma análise comparativa entre as empresas americanas e japonesas tentando justificar a superioridade destas últimas. O resultado foi a constatação de que as empresas japonesas tinham uma forte cultura organizacional, valorizando dimensões empresariais esquecidas pelos americanos. Nomeadamente, elementos mais subtis de uma organização (tais como, os *skills*, o *staff* e os *superordinate goals*) e elementos nucleares (tais como a estratégia, a estrutura e os sistemas), sendo de resto, semelhantes entre si.

Características culturais como: aceitar a ambiguidade, a incerteza e a imperfeição e ver na interdependência uma virtude, são vantagens que a cultura japonesa tem sobre a cultura americana.

Na minha opinião, o papel da irracionalidade começa aqui a ganhar alguma preponderância. O valor da irracionalidade vs a racionalidade. O papel da subjetividade em contraponto com a previsibilidade. O valor humano, vs a tecnologia/sistemas.

Ouchi (Ouchi, 1981) procura na teoria Z (uma alternativa às teorias: X – teoria tradicional excessivamente mecanicista e pragmática; e Y – teoria baseada nas concepções modernas a respeito do comportamento humano), onde são consideradas as melhores práticas japonesas,

uma aplicação concreta às sociedades ocidentais, impondo a valorização das pessoas, a sua satisfação e integração no contexto de trabalho e uma aculturação da pessoa pela empresa.

O que é a teoria Z? A teoria Z enfatiza que o sucesso das administrações está ligado à motivação humana e não simplesmente na tecnologia dos processos produtivos. As máquinas são ferramentas sofisticadas ao serviço do homem precisando sempre de aperfeiçoamentos do próprio homem. A cultura assume então o seu lugar “oficial” no espaço organizacional. Se o capital humano e o seu envolvimento na organização são determinantes para a excelência dos resultados, então, surge a necessidade de identificar as características de cada perfil cultural.

No caso de (Terrence E. Deal, 1982), fica claro que para eles o indicador fundamental das empresas de sucesso é o tipo de cultura existente na organização, se esta for marcadamente forte e prioritária. Introduzem assim o conceito de *Corporate Cultures*, uma categoria de organizações cujo êxito empresarial está estritamente relacionado com a presença e a vivência de uma cultura de valores. Uma característica destas organizações é ainda a referida importância da comunicação e dos comunicadores no tecido destas organizações. Os “heróis”, que nestas organizações, ocupam lugares de topo, fundadores e gestores, por exemplo, dedicam-se, não só, à compreensão da cultura, à sua gestão, mas também à sua construção, modelação e alteração. Isto porque, segundo os autores, a cultura é uma variável suscetível de intervenção. São assim apelidados de gestores do simbólico, os gestores que investem grande parte do seu tempo na reflexão sobre os valores, rituais e ainda na gestão de conflitos de valores que surgem diariamente nas suas organizações.

Em síntese, a capacidade e flexibilidade de resposta perante situações e contextos organizacionais mais ambíguos, gera um maior o nível de excelência no resultado da empresa. Aos líderes cabe a principal função de dar vida ao sistema de valores da organização. Quanto mais criativa e inovadora for a forma de resposta às mudanças ambientais, sem prejuízo da sua firmeza de valores presente em todos os elementos da equipa, mais competitiva ou eficiente se torna a organização.

(Peters e Waterman, 1982), numa linha muito próxima dos autores anteriormente referidos, desenvolveram um estudo em 62 empresas consideradas “excelentes” e “inovadoras” nos Estados Unidos. Propuseram-se listar os oito atributos que justificam, segundo eles, esses

resultados. Centraram esses atributos nas pessoas e no seu tratamento organizacional, deixando de parte indicadores tecnológicos, geográficos e financeiros. São eles: 1) a inclinação para a ação; 2) a proximidade com o cliente; 3) a autonomia e espírito de empresa; 4) a produtividade das pessoas; 5) a criação de valores; 6) a permanência no ramo em que se domina; 7) formas simples e equipas pequenas de administração; 8) propriedades simultaneamente apertadas e flexíveis.

Estratégia, estrutura, sistemas, perícia, pessoas e estilo, são expressões que, na forma dinâmica de ação e interação refletem a base de valores partilhados numa cultura organizacional.

Perguntas como - o que é a cultura? É una, é distinta? É transversal? A possibilidade de a cultura poder ser gerida. Estes são temas que poderiam ser desenvolvidos, que não serão neste contexto, mas que tentarei considerar no olhar que vou fazer a cada uma das organizações que me propus estudar.

Tomo por princípio a perspectiva de Steven Ott (Ott, 1989) que analisa cerca de 60 obras e apresenta uma variedade de diferentes excertos de definições de cultura organizacional. Seleciona cerca de 70 palavras às quais os autores se referem para definir cultura organizacional, no entanto, não se limita a uma definição de cultura, identifica, sim, cinco pontos comuns a todas as definições que encontra sobre esta temática. São eles:

- a) a cultura existe;
- b) cada cultura organizacional é relativamente única;
- c) trata-se de um conceito socialmente construído
- d) constitui um modo de compreensão e de atribuição de sentido à realidade;
- e) consiste num poderoso meio de orientação para o comportamento organizacional.

É também Ott (Ott, 1989) que sugere que façamos um posicionamento dos diferentes autores e suas teorias, mediante a tipologia dos elementos que compõem uma cultura organizacional. Ott arrisca definir o conceito de cultura ao abrigo da imagem guarda-chuva, da seguinte forma: *“este conceito pode ser definido funcional e pragmaticamente como uma força social que controla os padrões de comportamento organizacional, moldando conhecimentos e*

*percepções de significados e realidades dos elementos do grupo, fornecendo a energia afetiva para a mobilização e identificando quem pertence e quem não pertence”.*

Para (Wayne Hoy, 2015), a cultura organizacional é *“um conjunto de orientações partilhadas que mantêm a unidade do grupo e lhe dão uma identidade única”.*

Estes autores questionam-se relativamente há existência de uma ou mais culturas nas organizações. Questionam se a cultura organizacional é consciente e visível ou inconsciente e oculta. Deixam algumas interrogações relativamente ao que é partilhado: normas, valores, filosofias, crenças, expectativas, atitudes.

### **2.7.2. Cultura ou culturas?**

Vários são os autores que enfatizam a noção de cultura (singular), como sendo um conjunto de práticas e de valores que caracterizam um grupo e o diferenciam dos restantes, alinhando uma certa unidade de pensamento e de ação. Nasceram alguns defensores da *corporate culture*, como uma variável interna, produzida no interior da organização à semelhança de outras variáveis como a estratégia e a estrutura. A cultura é transversal a todas as áreas e a todos os níveis da organização, estando espelhada em cada expressão, abstrata ou concreta e deverá ser o denominador que diferencia uma organização das restantes. Deram contributo para esta noção autores como Deal e Kennedy, Peters e Waterman, Evers e Lakomski e Hampden-Turner.

Ao invés desta visão singular de cultura organizativa, alguns autores defendem a existência de várias e até contraditórias culturas coexistentes dentro de uma organização. Nasceram definições de subculturas e contraculturas diferenciadas por papéis, posições e ideologias. As organizações sindicais e a sua existência no interior de algumas organizações, dão força a esta noção de diferentes culturas, em contraponto com a noção de cultura única. Tomando as pessoas como um polo de relações que se intercetam, elas são a combinação de todas essas relações, o mesmo acontece com as organizações que, segundo esta imagem não podem ser vistas simplesmente como uma unidade estanque imune à influência dinâmica de culturas exteriores. Autores como Davies e Weiner , Moore, Van Maanen e Barley, são nomes que acompanham o estudo e a evolução desta visão menos antropológica e predominantemente sociológica.

### **2.7.3. PODE GERIR-SE A CULTURA DE UMA ORGANIZAÇÃO?**

Também aqui as opiniões divergem. Os que respondem afirmativamente, entendem a cultura como uma variável suscetível de ser manipulada com sentido de pertença, algo que a organização tem. Regra geral, são pessoas com perfis de consultoria e gestão. Os que respondem negativamente, entendem a cultura como uma variável mais existencial, não manipulável ou gerível. Colocam a cultura como algo que é intrínseco à essência da organização.

A conjugação verbal da cultura organizacional nestas duas perspetivas é diferente. Na primeira conjuga-se o verbo “ter” e na segunda o verbo “ser”.

Talvez a pergunta se formule de uma outra forma para ir mais longe na procura desta resposta – Quais os aspetos ou dimensões da cultura que podem ser objeto de gestão?

### **2.7.4. A Cultura Organizacional e a Organização Escolar**

À imagem do caminho feito pelas organizações não educativas, também a escola acabou por sofrer a sua mudança de paradigma na procura de uma excelência que deveria estar na sua génese. A cultura passa a ser uma variável a considerar, para além do clima e da eficácia. Inerente a esta tomada de consciência, também a liderança assume o seu papel neste novo paradigma. Questões mais administrativas, como a descentralização, conferem às lideranças da escola um papel de preponderância que não podemos desvalorizar.

Citando (Costa, 1996) o mote para o estudo da cultura organizacional foi supostamente dado pelas investigações feitas nas organizações educativas, o que (Deal, 1999) constata em finais da década de noventa, acaba por ser uma ironia, entre os administradores escolares, predomina a valorização de conceitos como o clima e a eficácia, em detrimento da cultura. No entanto, alguns anos se seguiram onde o foco na excelência e na qualidade exigiram um estudo profundo da associação da cultura a estes resultados.

O aumento dos estudos em organização e administração escolar com a introdução de novas formas de abordar a realidade social presente na escola, traz uma perspetiva mais interpretativa e subjetiva que nos leva à chamada Mudança de Paradigma. Um grande contributo para este novo paradigma foi dado por (Greenfield, 1986). Segundo este autor, as

organizações devem ser encaradas como conjuntos de crenças contidas na mente humana, artefactos culturais que os indivíduos vão construindo no seu relacionamento uns com os outros. Assim, podemos reter da perspetiva desta nova visão o seguinte, é na análise da subjetividade humana (vontade, intenção, experiência e valores), que se deve procurar o conhecimento mais profundo das organizações.

No entanto, não nos podemos abstrair do facto de na base desta perspetiva estar presente a noção de valores de uma cultura. Repegando em algo já referido anteriormente, uma forte cultura, leva-nos ao conceito de excelência e eficácia – “*effective schools*”.

Sintetizando a ideia que está implícita nesta lógica, cito “[...]as escolas eficazes são aquelas que, ao longo dos tempos, construíram um sistema de crenças, suportado por formas culturais que atribuem significado ao processo educativo. Do mesmo modo que com as empresas, estas escolas exibirão valores e crenças partilhadas, heróis bem conhecidos e amplamente celebrados, rituais e cerimónias memoráveis e bem participados, histórias positivas e um grupo informal dedicado cujos membros trabalham diligentemente para manter e fortalecer a cultura”. (Terrence E. Deal, 1982)

O paradigma da valorização da cultura organizacional para o melhor funcionamento da escola, acaba por vir a expor dois conceitos que valem apenas que nos detenhamos neles: a) qualidade e b) excelência.

Na perspetiva de (Stephen J. Murgatroyd, 1993), a qualidade pode ser melhor entendida se transportamos o modelo empresarial *Total Quality Management* para a escola. Neste modelo, a cultura é entendida como um dos três “Cs” (cultura, compromisso e comunicação) indispensáveis para a implementação de uma gestão de qualidade, não afastando a existência de cinco características chave (visão, estratégia, objetivos ambiciosos, equipas de instrumentos de gestão diária).

Se assumirmos a cultura, antes de mais, como um conjunto de símbolos e significados, crenças, hábitos e rotinas de uma determinada comunidade, podemos facilmente assumir que os professores numa determinada organização educativa, através da sua rotina, do conhecimento dos materiais e das matérias, das suas estratégias de ensino, dos seus alunos, das suas famílias, acabam por ter um conhecimento substantivo – pessoal e prático – no qual

se integra um conjunto de “posições éticas e práticas” das quais pode depender uma reforma estrutural ou mesmo a qualidade pedagógica de uma organização. Estas culturas de ensino marcadas pelas crenças, valores e hábitos, conferem a uma comunidade, a sua identidade.

A imagem da escola como cultura, sobretudo a partir da década de 80, assumiu um lugar próprio nos estudos de análise organizacional. Isto porque ganha força a ideia de que a qualidade e o sucesso das organizações escolares são dependentes da sua cultura, segundo (Costa, 1996), *“as escolas bem sucedidas são aquelas em que predomina uma ‘cultura forte’ entre os seus membros (identidade e valores partilhados)”*. Esta “cultura forte” baseia-se numa interdependência, numa conceção cooperativa da atividade e da forma de produção.

Enquanto modelo organizacional importado do mundo empresarial, (Costa, 1996) entende que este modelo está longe de ser consensual. No entanto, pareceu-me oportuno referir e considerar esta imagem organizacional pela visão deste autor. Alguns princípios-chave a considerar para esta imagem:

- A cultura de escola tem origem no clima e na tradição que lá se vive;
- As principais características de uma boa escola centram-se nas pessoas e na sua relação dentro da organização;
- Para além da cultura “oficial” da escola, vivem-se nela subculturas e até contraculturas, que imprimem uma maior personalidade à cultura dominante;
- A cultura de uma escola está estritamente ligada a aspetos práticos do seu dia a dia;
- A cultura expressa-se por aspetos invisíveis e inatingíveis;

O contributo dado pelos líderes das organizações para a construção de um conjunto forte de valores partilhados, prende-se com a forma como estes compreendem, clarificam, invocam e projetam o sistema de valores da escola. As escolas como agrupamentos orgânicos de profissionais, alunos e educadores, dotados de identidades específicas resultantes do contexto em que se inserem, desenvolvem culturas também elas dinâmicas, pois os seus *“[...] valores, crenças, normas, os regulamentos são constantemente reinterpretados em função das circunstâncias concretas de cada momento, em contextos onde o intercâmbio e a negociação de significados é permanente e os desafios estimulam ou inibem as condutas dos seus membros.”* (Silva, J. M. 2010).

### **2.7.5. Cultura, Liderança e Gestão**

A cultura dá sentido, e aponta o caminho, bem como um líder. A liderança não pode ser afastada da imagem que se pretende defender de excelência ao falar de uma qualquer organização. O papel de um bom líder nas organizações educativas deve estar ligado a questões culturais, simbólicas e aos processos de influência. Quando assim é, a organização assume uma identidade que partilhada e personificada por todos os elementos do grupo, leva a que a visão sobre o caminho consistente dessa identidade e cultura seja feito de forma integral.

A sucessiva descentralização do ensino, leva a que os líderes tenham cada vez mais funções de liderança agressiva e eficaz ao nível da escola e simultaneamente da região. Particularmente se considerarmos a autonomia que tem sido dada através do poder local.

Mais recentemente, dedicando algum estudo à liderança das organizações escolares, nota-se uma crescente importância dada ao administrador escolar, de quem se espera o desempenho de um perfil centrado na gestão do simbólico e que proteja e assente a sua gestão na visão, identidade e valores.

A cultura como conjunto de valores transversais e determinantes para o bom funcionamento de uma organização educativa que se pretende posicionar ao nível da excelência, permitiu-me organizar de uma forma mais fundamentada algumas ideias que tinha vindo a construir com base no senso comum de alguém, como eu, que tem particular interesse nesta temática.

Identifico-me com a visão de que a boa escola deve ser uma comunidade cujos valores são partilhados por todos e onde cada membro deve estar consciente da identidade particular e das finalidades comuns da organização.

Esta visão sustenta a minha convicção de que uma escola que tenha uma estratégia clara, um líder defensor de uma cultura forte, construída, partilhada e sustentada por todos os elementos ativos da comunidade educativa, tem caminho aberto para que, com o apoio de um sistema de comunicação eficaz, a sua escola se torne uma escola de excelência.

Recorro ao conceito de metáfora cultural como a escola que trabalha com a cultura, que privilegia a cultura, transmite cultura, reproduz cultura. Para afirmar que acredito que a

escola tem um papel determinante na construção social e cultural da humanidade. Vale por isso a pena olhar para a escola, questionar a escola e pensar a escola de uma forma verdadeiramente livre, com a consciência da sua pertinência. A escola gere o maior ativo de uma sociedade, crianças e jovens que terão um papel determinante no futuro.

Na minha opinião, a cultura de uma organização deverá ser encarada como um elemento estratégico. Deverá nascer, viver e servir a missão dessa organização. Só dessa forma a cultura tem o seu papel preponderante nas organizações.

Uma última nota pessoal, reconhecendo a importância que as organizações empresariais têm na sociedade, não posso deixar de referir que lamento o facto de as organizações educativas não serem os primeiros objetos de análise para estes tipos de investigação.

Dado que o tema deste estudo tem um foco particular no PEE, este tema levanta uma questão, sobre a qual me proponho debruçar ao longo do trabalho de campo. Será a cultura que dá origem ao PEE ou o PEE que induz a cultura que se vive na organização educativa?

## 2.8. GESTÃO

O foco da gestão escolar tem uma orientação para resultados, a busca de uma liderança ajustada, a motivação da equipa para alcançar os objetivos definidos, a ênfase na qualidade do método e a participação da comunidade educativa para uma excelência no resultado.

Podemos falar em 6 pilares da autonomia da gestão: financeira; pedagógica; de processos; administrativa; recursos humanos e comunicação. Estes pilares são interdependentes e o bom funcionamento entre eles é vital para a instituição.

Assim, quando falamos em gestão em educação, estamos a considerar que os recursos de uma escola valem, na medida em que são usados para o processo de ensino e aprendizagem. É ela que deve considerar a aplicação correta dos recursos para um determinado fim, de modo a contribuir positivamente para o resultado.

Mais concretamente, a gestão académica e pedagógica é o primeiro pilar da gestão escolar porque é a parte que lida diretamente com o processo de ensino e aprendizagem.

Especificamente, questões pedagógicas, são aquelas que dizem respeito aos conteúdos e à forma como serão ensinados em cada matéria.

### 2.8.1. Gestão Estratégica

A gestão estratégica pressupõe um olhar para o todo. Para a realidade externa (tipicamente o mercado onde a organização atua), a realidade interna (os recursos e o ambiente), a identidade da organização (missão, valores, visão e crenças) e a atividade que resulta da gestão destas várias, considerando o objetivo.

Ou seja, a estratégia de uma organização deverá ser definida com um olhar focado nas ameaças e oportunidades externas à organização, os pontos fracos e pontos fortes da organização, sem nunca esquecer a sua identidade, são elementos a considerar na ação da organização.



*Figura 2 – Alguns elementos macro ao serviço da Gestão*

#### 2.8.1.1. Gestão Pedagógica e Curricular

Só muito recentemente me parece possível falar corretamente desta valência da gestão, isto porque, só com o Decreto Lei 152/2013 e com a Portaria 59/2014, para o Ensino Particular e Cooperativo, e a Portaria 44/2014, para o ensino em Estatal, surge uma nova perspetiva desta matéria. A acompanhar estas mobilizações nasce ainda um referencial, por despacho (n.º 6478/2017), de 26 de julho, que vem definir o Perfil dos Alunos à Saída do Escolaridade Obrigatória. Este documento permite que muito recentemente seja o Decreto Lei 55/2018,

onde o centro da escola passa a estar no currículo e às escolas é dada a liberdade de organização e administração curricular, desde que, cumpram com o objetivos finais do documento (PASEO).

Importa referir antes de mais, o que entendo por currículo. Como referência, recorro à perspectiva de Maria do Céu Roldão (2018) que define o currículo como o conjunto de aprendizagens que, por se considerarem socialmente necessárias num dado tempo e contexto, cabe à escola garantir, organizar e transmitir. O currículo é assim indissociável da escola e da sua necessária tomada de consciência da realidade. O currículo constitui o núcleo definidor da existência da escola. A escola é constituída pela necessidade de passar um certo número de saberes de forma sistemática a um grupo ou sector dessa sociedade. A esse conjunto de saberes chamo currículo da escola. Mas se assim é, o currículo não poderá nem deverá ser estático, deverá ser mutável, em conformidade com as exigências da sociedade e contexto em que esta se insere.

A lógica de um currículo contextualizado parece vir a assumir o seu lugar na administração central. Aquilo que se busca, na gestão autónoma das escolas, é simplesmente uma via de maior eficácia e adequação aos públicos. No caso da educação em Portugal, têm-se equacionado caminhos diferenciados dentro de balizas nacionalmente estabelecidas e controladas, que conduzam a um maior sucesso da escola na sua função essencial: conseguir que os alunos adquiram as aprendizagens curriculares com uma eficácia aceitável, apesar de só muito recentemente terem sido dados passos sérios neste sentido. O controlo da administração central não tem dado liberdade de gestão pedagógica e curricular às escolas.

Este tem sido o grande desajuste da eficácia da educação nos últimos tempos. O mesmo modelo organizativo curricular , balizado pela administração central, para diferentes contextos e realidades. Segundo Roldão (1998) “[...] *o grande problema da escola é hoje o de responder satisfatoriamente a todos, garantindo-lhes um bom apetrechamento educativo – sendo que esses todos são cada vez mais diferentes.*”

A gestão curricular inscreve-se num processo contínuo de tomada de decisão que ocorre em diversos níveis, articulados entre si. As políticas da flexibilização curricular criaram a necessidade de diferenciar 4 níveis de decisão curricular: nível macro, central, o currículo nacional delineado pela administração central, concretizando-se na prescrição das

aprendizagens comuns a promover na escola, assumindo forma de programas ou orientações curriculares ; nível meso, institucional, diz respeito à adaptação do currículo nacional ao contexto das escolas com base na elaboração, primeiro do projeto educativo que é o instrumento de gestão educativa, expressão da visão da escola e orientador da ação educativa naquele contexto particular; depois, do projeto curricular, que concretiza as opções do projeto educativo ao nível do currículo – elemento central da ação da escola – e a sua organização e desenvolvimento no contexto em causa; o nível meso, de grupo, relaciona-se com a adaptação do projeto curricular ao PCT– formulado pelo grupo de professores – conselho de turma ou equipa educativa – que integram o trabalho conjunto com essa turma ou grupo de alunos; o nível micro, individual, relaciona-se com o dia a dia da ação educativa concreta e as opções que os professores, em consonância com as decisões de cada equipa ou grupo, tomam individualmente na sala de aula, tendo sempre como referência os níveis anteriores.

O currículo torna-se num instrumento a favor da gestão curricular, com a elaboração desde logo, pela escola, do PEE. Este estabelece a sua identidade através da adaptação do quadro normativo à especificidade do seu contexto, bem como a definição das linhas estratégicas de intervenção para melhorar a qualidade do processo de ensino e a consequente melhoria das aprendizagens. Com ele, o Projeto Curricular, assume igualmente preponderância, uma vez que cabe a este último a definição da ação concreta de duas linhas orientadoras para a ação: o plano curricular do Ministério e o PEE de escola.

#### 2.8.1.2. Autonomia

A necessidade de uma gestão pedagógica e curricular, assume preponderância com o processo de transferência de alguma de autonomia pedagógica e curricular para as escolas, em contraponto com a hegemonia do governo central. Particularmente, no que diz respeito ao Ensino Particular e Cooperativo, onde incidirei o meu objeto de estudo, este é reconhecido pelo legislador como um agente de grande importância para o sector da educação: *“O ensino particular e cooperativo é uma componente essencial do sistema educativo português, constituindo um instrumento para a dinamização da inovação em educação.”* O início deste processo de regulação e posteriormente de transmissão de autonomia, tem início na Lei de

Bases do Ensino Particular e Cooperativo, aprovada pela Lei n.º 9/79, de 19 de março, alterada pela Lei n.º 33/2012, de 23 de agosto, mais recentemente o Decreto-Lei n.º 152/2013, de 4 de novembro.

Este último, no artigo 37º sobre Autonomia Pedagógica refere no ponto 1 – *“A autonomia pedagógica consiste no direito reconhecido às escolas de tomar decisões próprias nos domínios da organização e funcionamento pedagógicos, designadamente da oferta formativa, da gestão de currículos, programas e atividades educativas, da avaliação, orientação e acompanhamento dos alunos, constituição de turmas, gestão dos espaços e tempos escolares e da gestão do pessoal docente.”*

O mesmo Decreto, no ponto 2 do mesmo artigo, confere à escola a competência para decidir de forma autónoma, mas mediante aprovação da tutela: *“A autonomia pedagógica reconhecida às escolas particulares e cooperativas inclui, nos termos e com os limites previstos no presente Estatuto e nos contratos celebrados com o Estado, representado pelo Ministério da Educação e Ciência, a competência para decidir quanto a: a) Aprovação de projeto educativo e regulamento interno próprios; b) Organização interna, nomeadamente ao nível dos órgãos de direção e gestão pedagógica, sem prejuízo das regras imperativas previstas no presente Estatuto; c) Organização e funcionamento pedagógico, quanto a projeto curricular, planos de estudo e conteúdos programáticos; d) Avaliação de conhecimentos, no respeito pelas regras definidas a nível nacional quanto à avaliação externa e avaliação final de cursos, graus, níveis e modalidades de educação, ensino e formação; e) Orientação metodológica e adoção de instrumentos escolares; f) Matrícula, emissão de diplomas e certificados de matrícula, de aproveitamento e de habilitações; g) Calendário escolar e organização dos tempos e horário escolar.”*

Sobre Autonomia, desta vez, para todo o ensino nacional, público e particular e cooperativo, diz-nos o DL 137/2012, de 2 de julho, que é necessário reforçar a necessidade de gestão desta autonomia conferida às escolas em termos de currículo. Diz o artigo 8º e 9º respetivamente, sobre autonomia e instrumentos de autonomia da escola: *“[...] tomar decisões nos domínios da organização pedagógica, da organização curricular, da gestão dos recursos humanos, da ação social escolar e da gestão estratégica, patrimonial, administrativa e financeira, no quadro das funções, competências e recursos que lhe estão*

*atribuídos.”; “O Projeto Educativo, o Regulamento Interno, Planos Anuais e Plurianuais de atividades e o orçamento constituem instrumentos de exercício de autonomia [...]”.*

Fica desta forma visível a importância que assume o PEE e a necessidade de uma gestão estratégica e curricular, enquanto instrumento e linhas orientadoras da escola respetivamente, no pressuposto que, segundo o enquadramento legal, este pode ser mesmo um fator determinante para garantir a possibilidade de uma margem de gestão nestas matérias. Isto porque no ensino em Portugal, o sistema mantém centralizadas as metas e os currículos, sendo estes definidos fora da escola. Caminhamos, no entanto, para a definição de Aprendizagens Essenciais - o denominador curricular comum para todos os alunos, mas não se limitam ao que o professor ensina ao longo do ano letivo, pressupõe-se que permite às escolas uma maior flexibilidade na gestão dos currículos. As Aprendizagens Essenciais surgem da necessidade de “emagrecimento” do currículo, com aprofundamento das aprendizagens consideradas estruturantes, à semelhança do que se discute nas políticas internacionais (Unesco 2016; OECD, 2013).

#### 2.8.1.3. Gestão de RH e Comunicação

A gestão de recursos humanos também é fundamental para uma instituição de ensino. Para que uma escola ou curso atinja os objetivos desejados, ela precisa contar com uma equipa de profissionais motivados, competentes e conscientes das suas funções.

Além disso, é preciso saber como lidar com toda a comunidade de alunos e responsáveis, mediar conflitos e encontrar soluções. Deste modo, pode-se dizer que o grande objetivo da gestão de pessoas é criar um ambiente agradável, motivante e que favoreça a produtividade.

A escola não é feita apenas de ideias e propostas, mas é um produto do trabalho de várias pessoas que estão lá no dia a dia, cada uma com a sua função. Por isso, a administração destas variáveis é determinante para o sucesso de um estabelecimento de ensino. Remete-nos esta perspetiva para o papel da liderança e da cultura gerada por uma visão, numa organização.

Para além de qualquer documento orientador e estratégico estruturado para um propósito final, a liderança deverá ser quem operacionaliza e garante a sua implementação.

Uma boa gestão dos recursos humanos, passa por: (1) envolver os docentes na dinâmica de ensino, na proposta da instituição e nos resultados; (2) saber distribuir as tarefas entre os departamentos e pessoas; (3) investir em ferramentas que facilitem o trabalho da equipa; (4) incentivar a formação continuada e realização dos colaboradores; (5) avaliar os funcionários e orientá-los sobre como corrigir seus erros; (6) fazer sobressair os pontos fortes de cada um; entre outros.

De notar uma fragilidade do sistema de ensino público, quando comparado com o ensino privado e cooperativo. Este último tem autonomia de gestão na contratação dos seus recursos, o que lhe confere uma vantagem estratégica evidente. Já o ensino público, mantém a centralização na contratação dos seus recursos. Questões como autonomia, visão, valores, estratégias de ação, metodologia, pedagogia, estão dependentes dos seus recursos humanos. Sem autonomia de contratação, a autonomia pedagógica e curricular fica de certa forma fragilizada.

## 2.9. A ORGANIZAÇÃO FUNCIONAL DE UMA ESCOLA

Com o propósito de enquadrar e estabelecer o papel da liderança numa organização educativa, importa perceber os direitos e deveres que lhe são conferidos, uma vez que pretendo compreender e validar o seu papel no âmbito do estudo que estou a desenvolver.

Diz-nos o Decreto-Lei n.º 152/2013 sobre os órgãos de liderança de uma escola de ensino privado ou cooperativo, que a instituição deverá ter uma entidade titular responsável ou quem esta designe para essas funções, bem como, uma direção pedagógica designada pela entidade titular. São várias as imposições legais para os quadros de uma organização educativa. Podemos encontrar essas funções na legislação, nos seus artigos 38.º, 40.º e 41.º respetivamente: Artigo 38.º, 1 – “Competências da entidade titular – *Às entidades titulares de autorização de funcionamento de escolas do ensino particular e cooperativo compete: a) Definir orientações gerais para a escola; b) Assegurar os investimentos necessários ao normal funcionamento do estabelecimento; c) Representar a escola em todos os assuntos de natureza administrativa e financeira; d) Responder pela correta aplicação dos apoios financeiros recebidos; e) Estabelecer a organização administrativa e as condições de funcionamento da escola; f) Assegurar a contratação e a gestão do pessoal; g) Prestar ao*

*Ministério da Educação e Ciência as informações que este, nos termos da lei, solicitar; h) Assegurar a divulgação pública do projeto educativo, das condições de [...]” ; 2 – “As competências previstas no número anterior podem ser exercidas diretamente pelas entidades titulares, ou através de representante ou representantes por elas designados, nos termos dos respetivos estatutos.” Artigo 40.º, ponto 1 – “Em cada escola de ensino particular ou cooperativo em que existir uma direção pedagógica, designada pela entidade titular da autorização.” Artigo 41.º – “Compete à direção pedagógica a orientação da ação educativa da escola e, designadamente: a) Representar a escola junto do Ministério da Educação e Ciência em todos os assuntos de natureza pedagógica; b) Planificar e superintender nas atividades curriculares e culturais [...]”*

## 2.10. A COMUNICAÇÃO

A comunicação surge como um fator determinante em todo este processo. A gestão da comunicação escolar é similar à gestão de pessoas, mas na verdade diz respeito mais especificamente aos canais de comunicação que uma escola mantém ativos com a comunidade.

De acordo com Chiavenato (2009) a comunicação pressupõe cinco componentes fundamentais: (i) o emissor ou a fonte (quem emite a mensagem); (ii) o transmissor (quem codifica a mensagem emitida, tornando-a disponível); (iii) o canal (veículo de transmissão da mensagem); (iv) o recetor (quem descodifica a mensagem); (v) o destinatário da comunicação. No entanto, a eficácia da comunicação prende-se com o equilíbrio feito entre o conteúdo (relevância da informação), a forma (canal) e os intervenientes (emissores e recetores). Há ainda a considerar processos internos e externos que podem ter interferência na comunicação, podendo estes ser perturbadores ou até barreiras à comunicação. Segundo Almeida (2009) algumas medidas podem ser eficazes na melhoria da comunicação de uma organização, nomeadamente: o acompanhamento; a retroação; a empatia; a repetição; a simplificação da linguagem; saber ouvir; encorajar a confiança mutual; criar oportunidades.

O papel da comunicação nas organizações leva-me ao conceito das organizações aprendentes, que Segundo Vicente (2004) têm algumas características implícitas:

- existe uma visão partilhada com a qual todos estão de acordo;
- as pessoas abandonam a sua velha maneira de pensar e as suas rotinas estandardizadas para resolver problemas ou para desempenhar as suas tarefas;
- todos os membros estão conscientes que os processos, atividades, funções e interações organizacionais com o ambiente, formam parte de um sistema de inter-relações;
- as pessoas comunicam abertamente umas com as outras sem receio de críticas ou sanções;
- as pessoas sublimam o seu interesse pessoal para trabalhar em conjunto e alcançar a visão compartilhada da organização.

## **2.11. PROJETO EDUCATIVO DE ESCOLA**

### **2.11.1. Conceito de projeto**

Um conceito positivo nos dias de hoje, carregado de significado. A ausência de projeto em qualquer domínio, arrasta consigo a ideia de anarquia. Sem projeto definido, o que se faz, faz-se sem se saber porquê e para quê. Os projetos credibilizam a ação, são orientadores da mesma, dão-lhe coerência. São a transição do tempo verbal presente para o futuro, colocam-nos no tempo futuro. O projeto é algo com que todos nos relacionamos nos dias de hoje.

(Jean-Marie, 1996) refere que habitualmente o conceito de projeto é como que uma representação antecipadora, uma visão prévia. Pelo facto de ser antecipadora, é capaz de delinear a sequência lógica e organizada das ações necessárias para atingir o fim, o objetivo. Podemos desta forma pensar que projeto e plano de ação são assim confundíveis. Diz-nos ainda o autor que, ao definirmos o projeto, estabelecemos simultaneamente o caminho que o operacionaliza.

(Barros, 1994) Associa claramente o projeto ao plano de ação, referindo que: um projeto é um conjunto de atividades e tarefas específicas, não repetitivas, sequencialmente independentes, com um determinado objetivo.

(Boutinet, 1993), categoriza os projetos da seguinte forma: Projetos de referência, quando se constituem “como uma carta de referencia que vai inspirar a ação”; Projetos experimentais, entendidos pelas organizações como “aquilo que deve dinamizar o seu funcionamento [...] na medida em que orientam uma ação concreta a promover”; Projetos híbridos, que reúnem as características dos dois anteriores.

Segundo Fontoura (2006) um projeto pode organizar-se segundo duas vertentes: a individual e a social. Na vertente individual, o projeto é um processo que evolui com um determinado fim, na vertente social, o projeto nasce da necessidade dos atores e procura não só alterar aspetos fundamentais da organização, como, afetar os atores e atividades.

### **2.11.2. PEE e Autonomia – o caso português**

O PEE é um documento recente. As escolas privadas são as primeiras a quem é dada a possibilidade de elaborar este tipo de documento, como prova o Decreto-Lei n.º 553/80. Em 1980, o Estatuto do Ensino Particular Cooperativo (EEPC) que “[...] *cada escola particular pode ter um projeto educativo próprio, desde que proporcione, em cada nível de ensino, uma formação global de valor equivalente à dos correspondentes níveis de ensino a cargo do Estado*”.

Com a publicação da lei de bases do sistema educativo português (Decreto-Lei n.º 46/86) de outubro de 1986, ano em que se deu a integração de Portugal na Comunidade Europeia, vive-se a proclamação da “valorização do Homem como elemento essencial e central da sociedade”, estabelecem-se princípios de “igualdade de oportunidades”, combatem-se “assimetrias locais e regionais” e pretende-se uma descentralização e diversificação das estruturas de ação educativa com um elevado sentido de participação das populações e inserção do meio comunitário, e níveis de decisão mais eficientes. A reforma educativa portuguesa comungava das mesmas ideias das restantes reformas educativas da época. Ideias como: melhoria da qualidade da educação, através da profissionalização dos professores; potenciar capacidade e atitudes reflexivas através da introdução de novas estratégias pedagógicas; descentralização e acréscimo de autonomia das escolas; entre outras.

Face à Lei de Bases do Sistema Educativo de 1986, muitas expectativas foram criadas quanto à reforma de planos curriculares e de conteúdos programáticos inovadores, e uma maior descentralização do Sistema.

Em 1989, o Decreto-lei n.º 43/89, de 3 de fevereiro, que veio regulamentar a Lei de Bases, já referia uma noção de autonomia gradual em que “[...] *a transferência de competências e poderes para a escola deve ser progressiva, iniciando-se pela atribuição imediata a todas as escolas das áreas de exercício de autonomia que não impliquem risco de ruturas* [...]”. Nos termos do mesmo decreto, a autonomia da escola é: “[...] *a capacidade de elaboração e realização de um projeto educativo em benefício dos alunos e com a participação de todos os intervenientes no processo educativo* [...]”.

Sobressai a ideia “[...] *que não impliquem riscos de rutura* [...]”, a autonomia começa a revelar-se sedutora e mobilizadora no conceito, mas deixa algum ceticismo quanto às margens de liberdade concretas para a construção de um projeto educativo próprio, para além da coordenação, gestão e implementação dos planos curriculares e programas, definidos a nível nacional, apenas compete à escola participar, juntamente com outras escolas, na determinação de componentes curriculares regionais e locais, planificar e gerir complementos pedagógicos. É dada uma liberdade de ação muito controlada e acautelada, a consequência desta liberdade não pode levar a uma alteração substancial dos projetos de forma a que estes se tornem demasiadamente particulares, sem pontos de referência com os restantes.

Com o Decreto-Lei n.º 172/91 atribui-se a competência de “*elaborar e propor o projeto educativo da escola*” ao Conselho Pedagógico das escolas básicas e secundárias. Como disse Nóvoa (1992), o crescente apelo à participação das comunidades educativas, leva a um aumento da centralização das políticas educativas e à materialização da autonomia em meras práticas burocráticas de tomada de decisões. Como nota Barroso (1992), a existência de um projeto decorre de duas lógicas distintas: “[...] *a lógica do desejo e a lógica da ação* [...]”. Nesta perspetiva, o projeto tanto pode responder a um impulso de mudança que surge frequentemente à margem da ordem estabelecida, desenvolvido de modo intuitivo, pouco estruturado, como pode corresponder à necessidade de construir uma resposta coerente, eficaz e pragmática, a uma dificuldade do presente, ou a um desafio do futuro, em função de objetivos precisos. As potencialidades do projeto residem na possibilidade que este oferece

de combinar o desejo e a ação, “[...] *passar da finalidade à realização, do possível ao real* [...]” (Boutinet, 1996). Os projetos educativos são a oportunidade de integração do modelo político, imposto pela lei, e o interpretativo simbólico, defendido pelas crenças partilhadas na escola, sobre o que é e o que deve ser a ação diária na escola.

O Decreto-Lei n.º 115/98 define o PEE como o “*documento que consagra a orientação educativa da escola, elaborado e aprovado pelos seus órgãos de administração e gestão para um horizonte de três anos, no qual se explicitam os princípios, os valores, as metas e as estratégias segundo os quais a escola se propõe cumprir a sua função educativa.*”

Com foco na inclusão e na valorização do aluno e da aprendizagem: “A autonomia não constitui, pois, um fim em si mesmo, mas uma forma de as escolas desempenharem melhor o serviço público de educação [...]” (Decreto-Lei n.º 115-A/98, de 4 de maio). Em 1998 (n.º 1 do artigo 3.º do Decreto-Lei n.º 115-A/98, de 4 de maio), a autonomia da escola passou a ser “[...] *o poder reconhecido à escola pela administração educativa de tomar decisões nos domínios estratégico, pedagógico, administrativo, financeiro e organizacional, no quadro do seu projeto educativo e em função das competências e dos meios que lhe estão consignados* [...]”.

(Guerra, 2001), “*o PEE estabelece as linhas educativas da escola, ou seja, os valores que sustentam a ação, os princípios que a regem, a intenção educativa que a orienta*”. Este mesmo autor defende que o PEE constitui o documento matricial de uma escola, a partir do qual se edificam os outros documentos organizacionais, tal como, o Projeto Curricular e o Plano Anual de Atividades. Considera ainda que “[...] *se a sua elaboração e desenvolvimento não derem origem a uma reflexão crítica, a uma compreensão profunda e a uma mudança de valores, então, terá escassa relevância para melhorar a educação*[...]”. Segundo (Costa, 2007a), o PEE é um documento estratégico da escola, em termos de desenvolvimento organizacional, na construção da sua autonomia. Mais recentemente, o Decreto-Lei n.º 75/2008 faz referência explícita ao PEE como sendo o primeiro dos “*instrumentos de autonomia*”.

Em 2008, o Decreto-lei n.º 75/2008, de 22 de abril, veio criar uma nova definição legal de autonomia: “*A autonomia é a faculdade reconhecida ao agrupamento de escolas ou à escola não agrupada pela lei e pela administração educativa de tomar decisões nos domínios da*

*organização pedagógica, da organização curricular, da gestão dos recursos humanos, da ação social escolar e da gestão estratégica, patrimonial, administrativa e financeira, no quadro das funções, competências e recursos que lhe estão atribuídos” (n.º 1 do artigo 8.º).* Este decreto é republicado posteriormente no Decreto-Lei 137/2012, 2 de julho de 2012.

*“O projeto educativo constitui um conjunto de princípios, valores, saberes e políticas que visam favorecer o desenvolvimento integral do aluno, no respeito pelos princípios universais emanados da Lei de Bases do Sistema Educativo e dos princípios curriculares e programáticos nacionais, articulados e adequados à especificidade de cada comunidade local.” (Almeida, 2009).* O PEE como central na geração de sentido de pertença a uma comunidade unida em torno de algo comum e próprio, mas sem uma autonomia efetiva de gestão autêntica pedagógica e curricular, de novo, a autonomia manifesta-se vazia de sentido. *“A autonomia só por si não melhora os resultados de aprendizagem e nem sempre a descentralização assegura maior qualidade ao ensino [...], o que é determinante é o uso que se faz da autonomia e as práticas que ela permite.” (Lima, L. 2010)*

Desde inícios do século XX que a autonomia da escola tem sido anunciada como um objetivo a atingir para a melhoria do sistema. Com a entrada em vigor do Decreto-Lei n.º 115-A/98, de 4 de maio, a autonomia da escola básica e secundária é referida da seguinte forma: *“[...] A autonomia das escolas e a descentralização constituem aspetos fundamentais de uma nova organização da educação, com o objetivo de concretizar na vida da escola a democratização, a igualdade de oportunidades [...]”*. A autonomia pode ser um conceito vazio e até desresponsabilizante, no entanto, por oposição, pode implicar o compromisso com ferramentas e o uso de competências para uma gestão pedagógica, curricular, administrativa e financeira, conscientes, tornando-a assim um o conceito e uma vivência funcional e eficaz. Esta segunda abordagem da autonomia leva-nos ao argumento da eficácia educativa, referindo que a proximidade capacita os gestores para a tomada de decisão, em contraposição com a distância centralizadora.

Se falarmos em ensino privado e cooperativo, para além da eficácia e da qualidade do serviço prestado pela autonomia, temos ainda o argumento da liberdade, de propostas diferenciadas, de escolas com uma ideia, com um projeto, como resposta a uma necessidade, ou a uma visão. É neste sentido que o PEE assume uma importância vital. Revela-se um instrumento estrutural e fundamental por ser orientador. A autonomia pode então ser responsabilizante,

com um conjunto de ferramentas e competências próprias de cada escola que lhe conferem a capacidade de executar os seus objetivos. PEE e autonomia fazem um caminho indissociável.

O Decreto-Lei n.º 152/2013, de 4 de novembro, vem romper com um passado centralizador e hesitante, com o temor das roturas. Os estabelecimentos de ensino privado e cooperativo passam a ter uma ampla autonomia pedagógica e administrativa e o modo de regulação do sector deixa de ser feito por controlo do cumprimento dos detalhados normativos aplicáveis à educação para ser feito por controlo de resultados e transparência de informação. Um PEE assume uma nova relevância e centralidade.

Este recente estatuto do ensino particular e cooperativo (novo estatuto do EPC), veio substituir o decreto de maior duração até à data, o Decreto-Lei n.º 553/80.

O sistema educativo português, tal o como o nosso país, sofreu alterações substanciais nos últimos anos. Todos os indicadores relevantes sofreram evoluções: a taxa de escolarização de crianças e jovens, a taxa de pré-escolarização, o investimento público em educação, os resultados dos testes internacionais, todos refletiram uma evolução expansiva. Se o desafio de colocar todos os jovens e crianças na escola está superado, o foco está então no sucesso alcançado por esses jovens na sua carreira académica. As novas tecnologias colaboram no sentido da eficiência dos processos. A qualificação do corpo docente das escolas está mais visível.

O projeto por si só não basta para concretizar a autonomia, no entanto, manifesta interrogações, expectativas, visões, vontades, objetivos, que poderão tornar possível alguma autonomia. O projeto, manifesta uma identidade. A administração central decide sobre a forma (PEE), mas são os atores de uma determinada comunidade que decidem sobre a oportunidade, função e extensão do seu PEE próprio. A autonomia da escola tem sido um processo feito de forma lenta e cautelosa, levou à introdução da autoavaliação e avaliação externa, por forma a manter um nível de intervenção da administração pública central e externa na escola e para promover o controlo da qualidade do serviço de ensino.

Assim, pode dizer-se que o PEE nasce como instrumento de gestão estratégica e regulação da escola no contexto da autonomia que é transferida para a escola. O PEE, palavra cheia de promessas, pressupõe antecipação, um sentido que deve ser dado à ação.

### **2.11.3. Documentos relacionados**

Tal como o PEE, existem outros documentos orientadores e de gestão da autonomia da escola, tais como o PAA, o RI e o Orçamento. Recentemente, o Decreto-Lei n.º 152/2013, de 4 de novembro, no Artigo 9.º ponto 1, sobre Integração dos instrumentos de gestão : “[...] *documentos diferenciados, obedecem a uma lógica de integração e de articulação, tendo em vista a coerência, a eficácia e a qualidade do serviço prestado.*”; ponto 2, alínea a): “*No projeto educativo, que constitui um documento objetivo, conciso e rigoroso, tendo em vista a clarificação e comunicação da missão e das metas da escolar no quadro da sua autonomia pedagógica, curricular, cultural, administrativa e patrimonial, assim como a sua apropriação individual e coletiva*”.

#### **2.11.3.1. Plano Anual de Atividades (PAA)**

O Plano Anual de Atividades é o documento que, em articulação com o PEE, dá corpo e consistência às linhas de orientação definidas. É um instrumento de operacionalização e de consistência que, como plano de ação, deve conseguir a articulação dos conteúdos do ensino ao contexto de inserção e ao grau de desenvolvimento pedagógico dos alunos; promover as medidas organizativas e as iniciativas e formação necessárias à implementação do PEE; promover a coordenação dos conteúdos de ensino.

À imagem do PEE do Regulamento Interno e do orçamento, o PAA são instrumentos do processo de autonomia das escolas. Diz o Decreto-Lei n.º 152/2013 Artigo 9.º - ponto 2, alínea b): “*No plano anual e plurianual de atividades, que concretiza os princípios, valores e metas enunciados no projeto educativo elencando as atividades e as prioridades a concretizar no respeito pelo regulamento interno e o orçamento.*”

Segundo Mur e Rui (1989): “[...] *para que a escola tenha um funcionamento coerente, coordenado e eficaz, terá de possuir um instrumento que oriente o processo educativo [...] aglutinando as diferentes atividades de modo a atingir determinados objetivos.*” Este

instrumento de planeamento e de organização de objetivos, meios e recursos corresponde ao PAA. Diz Costa (1992) sobre o PAA: “[...] *instrumento de planeamento das atividades escolares para o período de um ano letivo consistindo, basicamente, na decisão sobre os objetivos a alcançar e na previsão e organização das estratégias, meios e recursos para os implementar.*”.

#### 2.11.3.2. Projeto Curricular de Escola (PCE)

PCE, um documento ainda mais recente na realidade do sistema de ensino nacional, surge com o Decreto-Lei n.º 55/2018, de 6 de julho. O Artigo 20.º deste documento regula sobre a necessidade de instrumentos de planeamento curricular. No ponto 1, refere: “*O planeamento curricular ao nível da escola e da turma, concretizando os pressupostos do projeto educativo [...]*”

A necessidade de uma escola inclusiva, promotora de melhores aprendizagens para todos os alunos, e a operacionalização do perfil de competências que se pretende que os mesmos desenvolvam, implica que seja dada às escolas autonomia para um desenvolvimento curricular adequado a contextos específicos e às necessidades dos seus alunos. Diz a lei (Decreto-Lei n.º 55/2018, de 6 de julho, preâmbulo): “*A apropriação plena da autonomia curricular, agora conferida, materializa-se, sempre, na possibilidade de gestão flexível das matrizes curriculares-base adequando-as às opções curriculares de cada escola.*”

“*O projeto curricular desenvolve, complementa e operacionaliza a parte central da ação da escola que são as orientações pedagógico-curriculares delineadas no projeto educativo e no currículo da administração central. Outros documentos podem emanar destes dois, como o plano anual de atividades, entre outros; em todo o caso, o projeto educativo e o projeto curricular constituem o centro da gestão curricular autónoma situada num dado contexto e a ele adequada no sentido de maximizar a eficácia educativa*” (Roldão 2018)

Este documento manifesta-se de extrema importância para o momento que se vive atualmente no ensino em Portugal.

#### **2.11.4. A Elaboração e Avaliação de um PEE**

Por forma a cumprir o objetivo primordial, o PEE deve possuir algumas características. Nomeadamente, deverá ser sucinto, acessível, adaptado ao contexto social, facilmente realizável, flexível, claro e explícito nas suas intenções, e orientador para a ação. Deverá ser igualmente uma ferramenta de acompanhamento e controlo, por forma a ser também ele avaliado. (Estêvão, Afonso, & Vieira De Castro, 1996) “[...] *o projeto de escola pode ser mais do que um instrumento de gestão* [...]”.

Citando Santos Guerra (2002), o PEE “[...] *é um procedimento articulado de reflexão de toda a comunidade educativa que impede a improvisação, a rotina, o individualismo, a inércia, a ingenuidade e o peso excessivo da sorte* [...]”.

Boutinet (1993) considera 3 etapas fundamentais para a elaboração de um PEE: a análise da situação; o esboço de um projeto possível; e uma estratégia. Para este autor devemos encontrar as afinidades de uma situação inicial, definir os objetivos a atingir, para por fim definir as estratégias para melhorar e transformar a realidade inicial em ações concretas, consistentes e dirigidas.

Para Barroso J. (1992) as fases de construção de um PEE são: gerar; definir; gerir; e avaliar. Assim, começamos por “[...]ter um alvo estratégico; uma ambição, uma visão de futuro, assente em princípios, valores e políticas que se aplicam na ação educativa e pedagógica com os alunos”. Para tal, é preciso “[...]construir consensos entre os diferentes elementos que constituem a escola”, numa ação mobilizadora de sinergia de vontades e intenções, com uma liderança forte, mediadora, agregadora e mobilizadora.

#### **2.12. AVALIAÇÃO**

A avaliação surge como uma necessidade de prestação de contas perante a entidade competente reguladora, Ministério da Educação e da Ciência, através de procedimentos de autoavaliação e avaliação externa. Diz o Decreto-Lei n.º 137/2012, 2 de julho, artigo 8.º, ponto 2 – “[...] *prestação de contas, designadamente através de procedimentos de autoavaliação e de avaliação externa.*”

A importância da avaliação. A avaliação exige a pré definição de objetivos, sem objetivos iniciais, não posso avaliar. A avaliação pressupõe ainda uma vontade de melhoria e desenvolvimento, um conhecimento concreto, livre e verdadeiro da realidade, mas por outro lado, implica objetivos, metodologia e ação. Implica um conhecimento da razão de ser das coisas e da estratégia a seguir, mediante os objetivos definidos. Dificilmente se pode avaliar sem uma definição prévia de objetivos. E de nada serve avaliar se depois não houver uma aplicação concreta do conhecimento adquirido ao longo da avaliação. A avaliação feita numa componente externa, estabelece um juízo sobre o objeto em avaliação, já o mesmo objeto, quando autoavaliado, estabelece um balanço em prol da mudança, melhoria e aprendizagem.

Utilidade; Exequibilidade; Legitimidade; Exatidão. Estes 4 padrões são os que, na perspectiva de Alaiz, V. ( 2007) “[...]deveriam ser utilizados pelos atores educativos portugueses, quer para fazer a escolha do modelo de autoavaliação, quer para meta-avaliar as práticas existentes numa perspectiva de avaliação e melhoria constantes [...]”.

Assim, mais do que impor um determinado modelo de avaliação, o primeiro passo para que a autoavaliação cumpra o seu papel, é que esta seja reconhecida e percebida com o seu pleno valor. Ou seja, a autoavaliação deve estar no princípio, na atitude, no dizer sim, reconhecendo o valor da avaliação, no domínio da reflexão, na definição dos objetivos da avaliação, e igualmente na tomada de decisão. Tem de haver uma consciência do impacto que a avaliação pode ter na mudança, na ação. Implicado diretamente com este raciocínio está o facto de se tornar necessária a definição de uma estratégia, para tornar útil, dirigida e eficaz uma avaliação.

### 3. COMPONENTE EMPÍRICA DA INVESTIGAÇÃO

Tendencialmente começo por aquilo que conheço, para partir em busca do que não imagino. Assim, recorro ao que me está próximo e onde intuitivamente acredito verificar práticas de estratégia, de gestão, pedagógicas e administrativas, intimamente ligadas a um projeto sólido que orienta a organização. Recorro por isso à escola “Nossa”, à escola “Vossa” e à escola “Xis”, três escolas que me são próximas por diferentes razões, amizade por alguns fundadores, professores e alunos, e pelo interesse natural que este tema da educação suscita em mim há bastante tempo.

Uma amostra de conveniência, locais onde intuitivamente as práticas educativas e pedagógicas estão intimamente ligadas as práticas de gestão e têm na base um projeto educativo sólido.

Recapitulando...

#### 3.1. TEMA

As evidências do Projeto Educativo de Escola nas práticas de gestão da escola.

#### 3.2. A PERGUNTA DE PARTIDA

Como se articula o projeto educativo, as práticas de gestão estratégica, pedagógica, curricular e de recursos humanos, no dia a dia de um estabelecimento de ensino?

#### 3.3. AS SUBQUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO ASSOCIADAS:

- i. Como nasceu o PEE? De uma experiência ou de uma visão? Quem o definiu? Quem implementa? Qual o valor que lhe é conferido dentro da organização.
- ii. O PE é visto como uma ferramenta de gestão, e como tal, gera autonomia, um sentido de pertença a uma comunidade unida em torno de um sentido comum e próprio?

- iii. No dia a dia, gestão quotidiana, a nível estratégico e operacional, são visíveis particularidades do PE?
- iv. O PE está na origem e comprometido com os pressupostos da organização educativa?
- v. Os objetivos de base que organizam a ação da organização, estão eles refletidos no PE? São partilhados, dados a conhecer, se sim, de que forma?
- vi. Há afinidade entre os valores e critérios de aceitação dos elementos numa organização?
- vii. Qual o grau de fidelidade entre ação e intenção inicial, e consequente decisão?
- viii. Há uma liderança ajustada à orgânica da organização e aos valores e missão refletidos PE?
- ix. A liderança e a cultura são elementos diferenciadores numa organização educativa?  
O PE influencia a cultura organizacional?
- x. É o PE que justifica as práticas de gestão, ou o modelo de gestão que define o PE?  
Como é feita a comunicação e gestão do conhecimento na organização?

## 4. METODOLOGIA

### 4.1. TIPO DE INVESTIGAÇÃO

Um estudo de caso múltiplo que se insere no tipo de metodologia qualitativa. “[...] *que nunca se inicie um trabalho importante sem antes refletir sobre o que se procura saber e a forma de o conseguir.*” Quivy e Campenhoudt (2008) Seguindo a linha de pensamento destes mesmos autores, procurarei enaltecer uma característica com este trabalho, como referem, “[...] *uma característica essencial – e rara – de uma boa investigação é a autenticidade.*”

Assim, procurarei com esta minha investigação, aprofundar o conhecimento particular da vivência do PEE em várias e distintas organizações educativas e a veracidade da sua função enquanto instrumento estratégico e de gestão.

#### **O modelo de análise que servirá para enquadrar a investigação**

A construção de um modelo de análise é o momento crucial para um bom trabalho de investigação. Estou certa de que o que apresento abaixo revela a quantidade de trabalho que ainda tenho pela frente, na construção de uma estrutura de trabalho científico. Estructurei um modelo de análise para recolha de dados no terreno, começando por me colocar as seguintes questões:

#### **O quê?**

**No concreto?** Conceito e Conteúdo

**Quem?** Diretor/ Coordenador/ Professor

**Como?** Elaboração /Comunicação/ Implementação/ Avaliação

Com base nestas questões, elaborei um quadro conceptual para análise dos dados.

## 4.2. METODOLOGIA

### 4.2.1. **Caracterização**

A metodologia utilizada neste trabalho, assenta numa abordagem qualitativa, tendo por isso algumas características dessa mesma abordagem. Nomeadamente, nos instrumentos utilizados para a de recolha dos dados, feita maioritariamente através de observação direta, entrevistas, inquéritos e a análise de documentos. Uma análise feita no contexto natural onde ocorrem os fenómenos em estudo.

### 4.2.2. **Instrumentos de recolha de dados**

Recorri naturalmente como forma de estruturação do estudo, a uma metodologia de formulação do problema, segundo Coutinho C. P. (2018), uma importante linha de orientação de uma investigação, na medida em que: centra a investigação numa área específica; organiza o estudo dando-lhe direção e consistência; filtra a revisão de literatura para a questão central; delimita o estudo orientando a necessidade de recolha de dados.

Assim, partindo do problema identificado – *Serão visíveis evidências do Projeto Educativo de Escola nas práticas de Gestão de uma Escola?* – segui para a definição de alguns objetivos:

- Conhecer o Projeto Educativo e o Plano Anual de Atividades de uma escola;
- Analisar a forma como o PEE é construído, quem o faz, como se divulga e avalia;
- Medir o grau de conhecimento e envolvimento do corpo docente com o PEE;
- Avaliar a forma como o PEE é encarado como instrumento estratégico pela organização;
- Encontrar coerências e afinidades entre o PEE, a cultura, a liderança, a comunicação, as decisões e escolhas estratégicas;
- Aprofundar o conhecimento da relação entre a intenção e as práticas.

Com base nesta formulação, ficou fechada a pergunta de partida que já referi anteriormente.

Elaborei ainda as diferentes subquestões, já referidas, que estruturei para a abordagem no terreno.

Por último, identifiquei três escolas de naturezas distintas, numa tentativa de enriquecer o estudo. Em todas elas comecei por estabelecer um primeiro contacto pessoal com a Diretora da Escola expondo a questão e intenção do estudo, apresentando igualmente a metodologia de recolha de dados pretendida. Desde logo, tendo recebido resposta afirmativa em todos os casos, parti para a recolha dos documentos estruturantes e orientadores das três instituições, fiz a respetiva análise, e com base nessa mesma análise estruturei os instrumentos de recolha de dados, entrevistas semiestruturadas e questionários, recolhidos os dados passei à fase de sistematização dos mesmos e por fim à transcrição dos mesmos.

Na sua exposição, optei por fazê-lo individualmente, por escola, fazendo apenas nas conclusões finais uma comparação de análise entre as três instituições.

### Instrumentos de recolha de dados

Para a análise documental, com recurso aos documentos oficiais produzidos pelas diferentes escolas, recorri maioritariamente ao quadro conceptual, construído antecipadamente (Anexo A – Quadro conceptual).

Comecei por olhar para os documentos que me foram facultados, e desta forma afinar a abordagem a fazer no terreno, ou seja, estruturar e ajustar os instrumentos de recolha de dados a levar a utiliza em cada um dos casos. Como instrumentos de recolha de dados, elaborei entrevistas e questionários, e tive ainda a oportunidade de fazer observação direta.

Para recolha e validação de dados junto dos professores, auxiliares de ação educativa, encarregados de educação e alunos, recorri a questionários enviados à totalidade da população em estudo, tendo estes sido respondidos de forma aleatória (Anexos B a G – Questionários).

Para recolha e validação de dados juntos dos quadros superiores da organização, recorri a entrevistas semiestruturadas, identificando o diretor pedagógico e/ou diretor de escola e diretor de ciclo (quando aplicável) (Anexos H a L – Guião de entrevista).

### **4.2.3. Caracterização das escolas selecionadas**

O fator comum que influenciou a escolha das três escolas deste estudo foi a convicção pessoal de que todas elas nasceram de uma ideia diferenciadora, logo, supus terem manifestamente claras evidências de um projeto educativo na gestão das suas atividades diárias. Todas elas têm em comum a particularidade de serem escola privadas, onde a liberdade de ação na construção de uma identidade própria e duradoura, à partida estará mais garantida, acreditando que nascem por resposta a uma necessidade identificada. Isto porque, tal como referido anteriormente, existe margem legal que lhes permite autonomia para terem projetos educativos diferenciados.

A somar a esta convicção, acresce a facilidade de acesso às pessoas que poderiam ser determinantes para um melhor conhecimento desses mesmos projetos.

Importa ainda referir que dentro de cada uma das organizações, por entender que me permitia uma análise mais consistente, afinei o olhar para o ciclo mais avançado de cada uma das escolas para ser matéria de estudo mais concreta. A crença de que os ciclos mais avançados são tipicamente os mais marcadamente alinhados com os valores e práticas das linhas orientadoras da instituição. A crença de que esse ciclo poderá ser o que melhor reflete os valores, missão e visão de cada uma das escolas, foi a razão dessa mesma escolha.

Assim, a escola “Nossa” é uma escola de pequena dimensão, de impacto mais local, inserida num bairro residencial histórico de classe média alta. Tem valências de Creche, Jardim de Infância e Primeiro Ciclo do ensino básico, a funcionar em dois equipamentos distintos. Trata-se de uma escola de orientação católica, com uma enorme carga histórica e consistência ideológica e com uma estreita ligação a uma escola superior de educação.

A escola “Xis” é uma escola mais recente, que tem sofrido um crescimento significativo e consistente desde a sua origem. Tem vários polos, distribuídos por diferentes pontos da zona da grande Lisboa, cobrindo desde a valência de creche até ao 9.º ano, com intenção de em breve lecionar até ao 12.º ano. É uma escola bilingue até ao 2.º ciclo e Internacional do 3.º ciclo em diante. Nesta escola, analisei os seus documentos orientadores, como o PEE, onde se incluem as orientações curriculares de cada ciclo, o PCT, o RI e os documentos de avaliação de docentes, incidi os instrumentos de recolha de dados em duas entrevistas, uma

à Diretora Pedagógica da Escola, outra ao Diretor do terceiro ciclo, e elaborei questionários para pais, auxiliares de ação educativa, e alunos do 7.º ano.

A escolha do 7.º ano, ao invés do 8.º e ou 9.º, deveu-se ao facto destes dois últimos anos estarem a ser “inaugurados” no ano corrente ao estudo, e por essa razão, poder haver algum desvio na informação recolhida, associado a esse facto.

A escola “Vossa” é uma escola igualmente recente, a lecionar desde 2003 numa versão mais concentrada ao nível de crescimento e distribuição geográfica, mas com um crescimento igualmente consistente e notório. Trata-se de uma escola notoriamente de orientação católica. Nesta escola, analisei os seus documentos orientadores, como o PEE, PCE, PAA e RI. Recorri a uma entrevista feita ao Vice-Reitor da escola, feita com a consciência de que estava a terminar o seu mandato como diretor de 3.º ciclo. Dirigi os questionários aos seus professores e auxiliares de ação educativa e inquéritos aos pais e alunos do 3.º ciclo.

Voltarei a descrever adiante com mais detalhe cada uma destas escolas.

#### **4.2.4. População e Amostra**

Por população, entendo o conjunto das pessoas que partilham de uma característica ou elemento comum, neste caso concreto, que frequentam um mesmo estabelecimento de ensino, num determinado ciclo ou turma. Ao invés da incidência do estudo cair sobre do universo total da população, optei em cada uma das escolas pela escolha de um levantamento de dados dirigido aos ciclos/ anos escolares mais avançados da instituição.

Por amostra, entendo o conjunto das pessoas que, extraídas da população em análise, forneceram dados para o estudo em causa. A forma de impactar essa mesma amostra, vem sintetizada no quadro abaixo.

| <b>Elementos que compõem a população</b> | <b>Instrumento de recolha de dados</b> | <b>População</b> |
|------------------------------------------|----------------------------------------|------------------|
| Diretor de Escola                        | Entrevista semiestruturada             | Criterial        |
| Coordenador de Ciclo                     | Entrevista semiestruturada             | Criterial        |

*Figura 3 – População do Estudo*

| <b>Elementos que compõem a amostra</b> | <b>Instrumento de recolha de dados</b> | <b>Tipo de amostra</b> |
|----------------------------------------|----------------------------------------|------------------------|
| Docentes                               | Inquérito                              | Acidental              |
| Auxiliares Ação Educativa              | Inquérito                              | Acidental              |
| Pais                                   | Inquérito                              | Acidental              |
| Alunos                                 | Inquérito                              | Acidental              |

Figura 4 – Amostra do Estudo

#### 4.2.5. Validade do Estudo

Tentei de alguma forma minimizar os riscos que ameaçam a validade do estudo. Para reduzir essa ameaça recorri a várias estratégias, segundo Maxwell (2005) “[...] *uma componente do design da investigação que consiste num conjunto de estratégias que usamos para controlar estas ameaças [...]*”, que represento no quadro abaixo:

| <b>AMEAÇA</b>                                                                                                | <b>ESTRATÉGIA</b>                                                                                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Em que medida os dados que vamos obtendo, ilustram de uma forma fidedigna os fenómenos que pretendo estudar? | Triangulação dos dados (documentos, entrevistas, questionários e observação)                       |
| Em que medida as respostas dos entrevistados representam aquilo que realmente pensam?                        | Estabelecer uma base de confiança e enquadrar logo ao início o propósito do estudo e da entrevista |
| As questões dos inquéritos vão ao encontro do que pretendo saber?                                            | Leitura dos documentos e elaboração de guião de entrevista em primeiro lugar                       |
| Em que medida os destinatários dos inquéritos se enquadram no estudo?                                        | Seleção de uma amostra aleatória retirada da população em estudo                                   |

Figura 5 – Ameaças à validade dos dados recolhidos através dos instrumentos de recolha de dados e Estratégias para eliminação dessas possíveis fragilidades

#### 4.2.6. Limitações do Estudo

Ao olhar para trás, e voltando ao início do estudo, identifico uma falta de cuidado ou até “amadorismo” na análise que fiz dos documentos. Esta não foi tão exaustiva quanto poderia ter sido, o que resultou na elaboração de instrumentos de recolha de dados menos adaptados e “cirúrgicos” quanto à informação a recolher. Constatei este facto ao voltar aos documentos

no momento de categorização dos dados. Estou certa de que se voltasse a fazer este exercício de novo, seria bastante mais criteriosa neste primeiro olhar.

Gostava ainda de referir que apesar de ter definido algumas estratégias para minimizar as possíveis ameaças à validade do estudo, algumas não foram totalmente conseguidas, refiro-me particularmente ao facto de ter ambicionado a triangulação dos dados através da análise de documentos, entrevistas e questionários, mas confrontei-me com o facto de numa das escolas isto não ter sido possível realizar porque não obtive representatividade de respostas aos questionários. Na escola Vossa, não obtive respostas aos questionários solicitados aos professores, encarregados de educação e alunos. Por esta razão, não estão incluídos os modelos de questionários, nem respetivos dados.

## 5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo pretendo fazer a apresentação da análise dos dados recolhidos, através dos instrumentos de recolha de informação aos quais recorri, nomeadamente: Documentos orientadores de escola PEE; PCE; PCT; PAA; RI; Entrevistas; Questionários; e Observação direta. Farei a análise e respetiva triangulação dos dados, bem como algumas conclusões resultantes da referida análise e cruzamento de informação. Farei este exercício para cada uma das escolas individualmente. Só por último, partirei para uma comparação explícita entre as conclusões tiradas de cada uma das escolas. Importa ainda referir que apenas irei utilizar resultados de questionários feitos em duas das três escolas, uma vez que numa delas os dados recolhidos não foram representativos.

Ainda ao neste capítulo tentarei dar resposta a algumas das perguntas que identifiquei como orientadoras do meu trabalho:

- (i) Como nasceu o PEE? De uma experiência ou de uma visão? Quem o definiu? Quem implementa? Qual o valor que lhe é conferido dentro da organização.
- (ii) O PE é visto como uma ferramenta de gestão, e como tal, gera autonomia, um sentido de pertença a uma comunidade unida em torno de um sentido comum e próprio?
- (iii) No dia a dia, gestão quotidiana, a nível estratégico e operacional, são visíveis particularidades do PEE?
- (iv) O PEE está na origem e comprometido com os pressupostos da organização educativa?
- (v) Os objetivos de base que organizam a ação da organização, estão eles refletidos no PEE? São partilhados, dados a conhecer, se sim, de que forma?
- (vi) Há afinidade entre os valores e critérios de aceitação dos elementos numa organização?
- (vii) Qual o grau de fidelidade entre ação e intenção inicial, e consequente decisão?
- (viii) Há uma liderança ajustada à orgânica da organização e aos valores e missão refletidos PEE?
- (ix) A liderança e a cultura são elementos diferenciadores numa organização educativa? O PEE influencia a cultura organizacional?

- (x) É o PEE que justifica as práticas de gestão, ou o modelo de gestão que define o PEE? Como é feita a comunicação e gestão do conhecimento na organização?

Em termos de categorização do que irei expor a seguir, optei por organizar a minha análise em conformidade com as 4 grandes categorias do quadro conceptual já apresentado. São elas: PEE E ORGANIZAÇÃO, e aqui refiro desde já que optei por uma diferente descrição do ponto, passando a usar, referindo-me a esta categoria – PEE E OUTROS DOCUMENTOS ORIENTADORES DA ESCOLA; PEE E GESTÃO ESTRATÉGICA; PEE E GESTÃO PEDAGÓGICA E CURRICULAR; PEE E GESTÃO DE RECURSO HUMANOS.

### 5.1. ESCOLA NOSSA

Parti para a análise desta escola com a percepção de que ali se vivia um enorme sentido de pertença estreitamente ligado aos valores do projeto da fundadora para esta escola, por haver uma preocupação efetiva com os valores que tornam o projeto um espaço de crescimento livre e respeitador da individualidade de cada um dos seus alunos. Esta afinidade ao projeto fundador, manifestar-se-ia pelo facto de se tratar de uma escola de pequena dimensão, muito familiar e muito centrada na sua equipa docente e alunos. Importa referir que se trata de uma escola de orientação católica. Esta foi a minha convicção inicial.

Nesta escola, para o estudo do ciclo em análise (1.º ciclo), usei como instrumentos de recolha de dados e triangulação dos mesmos, os seguintes documentos orientadores, PEE, PCE, PAA, PCT e RI e Documentos de Avaliação de Docentes, entrevistei a Diretora da escola, que é simultaneamente Diretora Pedagógica, elaborei questionários e dirigi-os aos professores, auxiliares de ação educativa, encarregados de educação e alunos do 4.º ano.

No ano letivo em análise, esta escola disponibilizou para além de Creche e Jardim de Infância, uma escola de ensino básico. Esta última valência, no ano letivo de 2017/2018 contou com 106 alunos, 53 rapazes e 53 raparigas, divididos por 7 diferentes turmas, 2 das quais, de quarto ano, com 13 e 14 alunos respetivamente. Será nesta última valência que incidirei particularmente.

Consciente da limitação dos números, como só analisei dados recolhidos por questionário em alunos de 4.º ano, acrescento que tomei nota de que a minha amostra não é muito representativa, no entanto dentro daqueles a quem recorri o feedback foi de 37 % dos encarregados de educação, 100% dos professores, 88% dos alunos.

### **5.1.1. História**

A escola Nossa, fundada em 1957, nasce para servir como centro de estágios e de investigação de uma escola de educadoras de Infância em Lisboa. Mais do que o espaço de uma escola, a fundadora acabou por criar um conceito de educação que pressupunha “[...] *acompanhar e orientar cada uma das crianças conforme o seu talento, como se fosse única no meio de outras.*”

A fundadora esteve sempre recetiva a diferentes correntes pedagógicas, não tendo filiado o projeto a nenhuma em particular. Assentou o seu caminho no pressuposto de que “*Educar é iniciar à vida.*”, e toda a sua pedagogia se baseou nos valores e princípios cristãos. Desde logo as educadoras se apropriaram do projeto da escola usando a terminologia “nossa” para dar nome à escola, pois sentiam-na como sua. Este sentido de pertença e a fidelidade à visão da fundadora, acaba por manter o projeto ainda próximo do originalmente criado, ponto que desenvolverei mais à frente.

De um jardim de infância, sob pressão dos pais, a escola passou a ser também uma escola primária, diz o PEE “[...] *com o intuito de furtar a dolorosa adaptação das nossas crianças, numa idade ainda muito sensível, ao regime rígido e frio da escola primária [...]*”.

### **5.1.2. PEE e outros documentos orientadores da Escola**

#### **5.1.2.1. Valores, missão, objetivos e fundamentos**

O PEE em vigor é baseado nos valores preconizados pela sua fundadora, sendo uma escola confessional católica que propõe vivências de inspiração cristã. Oferece um ambiente acolhedor e familiar que propicia a relação afetiva, a confiança e o bem-estar. Do PEE: “*Esta*

*escola é confessional, católica e preconiza vivências de inspiração cristã, através da procura de valores e da prática."*

Os valores que inúmeras vezes são referidos simplesmente como “valores”, são enumerados no início do PEE e descritos como valores cristãos, e são esses que orientam sempre a ação.

A opção axiológica é o Humanismo Cristão, palavras como as descritas abaixo são comuns encontrar no discurso e nos documentos orientadores, nomeadamente no PEE: “[...] *Humanismo, Justiça, Paz, Vida, Fé, Esperança, Família, Amor, Liberdade, Democracia, Verdade, Responsabilidade, Compromisso, Participação, Solidariedade, Autonomia, Respeito, Tolerância, Criatividade, Alegria, Experimentação [...]*”

A escola “Nossa” tem umas instalações obsoletas e inadaptadas à sua atividade. Tem um edifício bastante antigo, mas em bom estado de conservação, que acolhe todo o 1.º ciclo da escola. As valências de Creche e Jardim de Infância não funcionam no mesmo equipamento. Se o edifício por um lado o espaço não foi criado de raiz para ser uma escola, transparece um ambiente familiar que é mais uma vez muito característico do seu projeto. Pude observar estas circunstâncias e simultaneamente vê-las referidas no PEE. *"É fundamental criar na escola condições ricas de interação social que promovam a aprendizagem e o desenvolvimento pessoal."*

A aprendizagem como condição para a que haja educação é abordada nesta escola pela tentativa de dar significado à experiência diária de cada criança. Na escola aprendem a fazer, aprendem a aprender. Por essa razão, o número de crianças em cada sala é manifestamente inferior ao da grande maioria das restantes escolas. Nesta escola as turmas têm entre 12 e 16 alunos. Do PEE: “[...] *por isso se apostou em grupos pequenos e um ambiente acolhedor, familiar e espiritual.*”. Esta opção de organização em pequenos grupos é validada diversas vezes pelos diferentes documentos e pelo discurso da Diretora. *"Um dos nossos principais objetivos é valorizar o desenvolvimento pessoal da criança como ser único, com a sua história, as suas características individuais num determinado contexto social, numa perspetiva de educação para a vida, o que implica uma visão de cada um no seu aspeto mais positivo"*. Da entrevista com a Diretora resulta a seguinte afirmação: *"O nosso projeto fala em ser diferenciado, não único nem exclusivo, porque começa pela diferença do que é cada*

*um. Acho que já referi que apostamos mesmo e acreditamos mesmo em cada criança por si só (...)"*.

Há indicadores retirados dos questionários feitos aos pais que confirmam alguns dos dados já referidos e reforçam o alinhamento da escola com o seu PEE. Nomeadamente, no que diz respeito aos Encarregados de educação, 100% afirmam ter conhecimento do PEE da escola. Quanto ao que esse PEE representa na prática e que diferencia este projeto, 30% aponta para os valores e o ambiente familiar, 20% a equipa pedagógica, 50% o acompanhamento individual que é dado a cada aluno.

Sobre o impacto deste projeto de escola no dia a dia do seu filho, 50% das respostas referem a felicidade como principal indicador, 20% a autoconfiança e a autoestima, 20% refere ainda o autoconhecimento e a forma como o filho está apto a superar as suas dificuldades, e 10% refere a capacidade que o seu filho adquiriu de festejar as alegrias dos outros.

O PEE da escola Nossa é um documento exaustivo, categorizado e organizado, estruturante e compilador de vários outros documentos orientadores, tais como o Plano Curricular de Escola (PCE), Plano Anual de Atividades (PAA) e Regulamento Interno (RI). Ao somatório de todos estes documentos, a escola chama de Projeto Educativo, sendo que a identificação dos documentos dentro do PEE é feita de forma clara e estanque. De referir que este documento apresenta um organograma formal.

Apesar de estritamente relacionados e compilados numa mesma estrutura, estes documentos têm uma durabilidade distinta. Essa salvaguarda está prevista no próprio documento. As atualizações periódicas dependem da essência de cada documento. O PEE, apesar de avaliado anualmente é um documento que tem a validade de 5 anos. O RI, enquanto documento de estrutura organizacional global, não tem qualquer referencia à sua durabilidade. Já o PCE e o PAA, enquanto documentos de indicação das linhas gerais de atuação, têm a validade de apenas um ano letivo. "[...] PEE tem um prazo de 5 anos [...]"; "Este documento visa estimular um projeto de escola dinâmico que se vá adaptando às necessidades de todos os intervenientes sem perder de vista o Currículo Nacional do Ensino Básico (CNEB). É revisto anualmente".

O Projeto Educativo de Escola fundamenta todas as iniciativas da escola, pretendendo dar-lhes um sentido, um rumo e coerência. *"O PEE fundamenta todas as iniciativas e atividades da nossa escola, de forma a dar-lhes sentido, unidade e coerência."*; *"A finalidade do PEE é refletir a escola que idealizamos: produtora de sentidos, construtora de uma cultura para a paz e o desenvolvimento, através de uma ação criadora e transformadora da realidade."*

Apesar de apresentado ao início de cada ano, não é revisitado frequentemente no seu formato estanque (papel), é vivido, muito experimentado, partilhado até à exaustão, na prática e em tudo o que é proposto na escola. Assim nos diz a Diretora de escola na entrevista: *"Ao início é apresentado e a partir daí é vivido. É falado, é muito experienciado no dia a dia. Eu falo muito com as auxiliares sobre o PEE, falo muito com as professoras, temos uma relação muito próxima. O projeto ao início é apresentado, mas isso depois é esquecido. Nós aqui vivemos com o projeto, tudo o que fazemos reflete o projeto."*; *"Toda a equipa tem conhecimento do PEE. O projeto é vivido, portanto não falamos propriamente do projeto. É vivido diariamente... o que temos é a mesma orientação de valores..., mas com uma linha de condução do projeto muito vivida e muito sentida"*.

De notar o facto de haver uma enorme sintonia entre o discurso da Diretora e o PEE na maior parte das situações. Nota-se uma enorme apropriação do projeto na sua forma de agir e olhar para o plano de ações. Ao ponto de ser referido pela Diretora *"O projeto educativo acho que é feito por todas, mas eu acho que a 'X' é alguém que o construiu..."*. O que a Diretora pretende dizer com esta afirmação, é que na prática, a essência do projeto está garantida pela equipa, pela forma como o implementam diariamente, sinal que está enraizado de tal forma que o dia a dia é reflexo dessas linhas orientadoras. A equipa vive ainda uma proximidade à origem, muito grande. Por várias vezes a Diretora refere a importância da pessoa "X", referindo-se a ela como alguém que desde cedo se tem dedicado ao amadurecimento e fundamentação do projeto. Uma pessoa que desenvolve o papel de Psicóloga na escola, mas que trabalha em estreita parceria com a Diretora *"...aliás eu acho que a 'X' foi uma das grandes construtoras do projeto educativo."*; *"Ela é também muito investigadora e também é muito burocrática e portanto também tem esta vertente da pesquisa e construção de texto, de ideias, de alicerce de ideia. Eu acho que a 'X' fazia um papel fantástico para me substituir."*; *"Trabalhamos muito em conjunto. Aliás, uma das condições quando eu vim foi fazer este trabalho em parceria com a 'X'."*; *"...mas eu e a 'X' debatemos muitas ideias*

*sobre tudo, e ideias pedagógicas em relação há equipa ... temos pessoas muito antigas, instaladas numa comodidade de trabalho. Essa zona de conforto é muito confortável, portanto é preciso o meu jogo de cintura para a coisa avançar.”*

Como forma de manter vivos os objetivos e valores da escola, todos os anos é criado um tema, que ajuda à materialização do projeto em todas as atividades do ano. Este facto é igualmente referido na entrevista com a Diretora. Do PEE: *"Educar com valores é a base do nosso projeto educativo."*

Como fundamentos estabelecidos no PEE da escola Nossa, o fim último da educação deve servir o encontro com o sentido da vida, orientar o comportamento com determinados valores, promovendo por isso a interação da criança com o contexto social. A criança assume um papel ativo no processo de aprendizagem, pois o seu “eu” deverá estar implicado e ser compreendido. Diz o PEE: *"A criança é ativa no seu processo educativo, por isso é sujeito e não objeto. A criança, como ser competente, é implicada ativamente no seu processo de aprendizagem que é significativo, transcendente, estimulante e desafiador."*

A singularidade de cada criança é o pressuposto e o espaço de atuação do educador. A singularidade, autonomia, responsabilidade, liberdade e respeito, são os valores enaltecidos no PEE. Pode-se ler no PEE *"A nossa escola sempre valorizou a autonomia, a responsabilidade, o respeito pela singularidade de cada criança, privilegiando a relação afetiva com o educador. Por isso apostou em grupos pequenos e um ambiente acolhedor, familiar e espiritual.";* *"Promover o desenvolvimento social de cada criança numa atitude de interdependência: como plena cidadã do mundo (crítica, ativa, autónoma, livre, justa, íntegra, democrata); com experiências de pluralidade, inclusividade, solidariedade, tolerância e cooperação; construtora de uma cultura para a paz e o desenvolvimento."* Toda esta perspetiva é validada no discurso da Diretora.

#### 5.1.2.2. Visão

Um conceito que achei particularmente curioso, e que queria expor desde já é o da indisciplina, a indisciplina como característica valorizada e instigada pela Diretora da escola. A indisciplina que não significa desorganização, mas antes uma forma de trabalhar livre e criativa. A forma de despertar os dons de cada um, a oportunidade de conhecimento e

crescimento de cada criança, passa pela liberdade de expressão e pelo entusiasmo que é posto no processo. Diz a Diretora : *"Às vezes refilam comigo porque as coisas acontecem e não estão programadas, mas não houve até hoje nenhuma queixa válida que me faça acabar com esta espontaneidade que me encanta."*; *"A minha enorme preocupação é explorar mais além do formal ou tradicional e é por isso que eu acho que o nosso colégio é um bocadinho composto (...) no outro dia, numa aula, estavam todos descalços porque estavam a medir pés, no outro dia tinha a aula com cadeiras umas em cima das outras porque o chão da sala se transformou em área portanto quem entre nas nossas aulas é sempre um perigo, são aulas desarrumadas mas muito orientadas (...)"*

A espontaneidade é cultivada por ser a melhor forma encontrada para ir ao encontro de cada aluno e ajudá-lo a aprender através de algo muito concreto e prático, sentir e viver o que aprendem. A autenticidade de cada criança, o seu autoconhecimento e a sua capacidade de ser e fazer com os valores cristãos e humanistas são o grande foco desta instituição. Diz a Diretora: *"...é fundamental a aprendizagem partir para fora que eu acho que é aqui a minha grande batalha com as minhas colegas se há alguma batalha é largar o manual."*; *"...haver muito mais a dimensão exterior portanto eles saberem aplicar este ensino de uma forma competente ...fundamental na nossa forma de ver a educação é eles aplicarem-na no dia a dia ...são aulas desarrumadas mas muito orientadas e porque eu quero que eles sintam e vivam o que aprendem."*; *"O que nos diferencia dos restantes é a enorme preocupação em descobrir os dons de cada um, em dar espaço para que a aprendizagem seja um espaço de crescimento e não só de informação, ou uma construção de saberes."*; *"...não me interessa saber se eles sabem fazer as contas em pé, interessa-me é saber que eles vão para a rua e saibam usar o que aprenderam, saibam dar significado ao que aprenderam, é por isso que os nossos alunos vão para a rua fazer contas sozinhos a partir do 3.º ano, levam dinheiro das professoras e vão fazer as compras das professoras. Têm que saber quanto é que custou um quilo de laranja, quanto trouxe, levou 5 euros quanto é que trouxe de troco ...têm realmente que sentir na pele o que e que andam a aprender."*

Vive-se uma proposta de ambiente familiar, espiritual, de relação de confiança entre toda a comunidade educativa. Define como sua vocação, prolongar e aprofundar a educação familiar, não querendo substituí-la, diz o PEE: *"Tem como vocação prolongar e aprofundar a educação familiar, não querendo substituí-la."* Incentiva a construção e vivência de uma

comunidade educativa, valorizando em primeiro lugar a relação e comunicação com os pais e a vivência comum dos acontecimentos da vida da escola. *"A escola é o prolongamento da família e esta prolonga-se por sua vez na vida familiar [...]" – PEE.*

Aprofundando a questão da comunidade educativa que se constrói na vivência quotidiana, tornam-se evidentes as orientações para a construção de uma estreita relação entre a família e a escola, do PEE: *"O triângulo relacional Pais – Aluno – Escola deverá ser um triângulo personalizante e concreto."*

Em linha com este ponto, achei particularmente interessante o indicador sociocultural usado no PEE para caracterizar o perfil social do aluno da escola Nossa. Ao invés de um indicador socioeconómico, o indicador utilizado é o número de irmãos de cada aluno. A composição do seu agregado familiar. *"Ao apostarmos numa aprendizagem para a vida, promovemos a interação da criança como seu contexto social.... Temos em conta três tipos de agentes educadores: Família/Escola/Sociedade."*

Confirma-se que esta relação é levada com seriedade também pela Diretora, quando ela nos refere que a grande maioria do seu tempo é “gasto” com os pais: *" ... Perco horas com os pais... Ligam-me e eu atendo sempre...nunca despacho os pais...é muito importante ter uma relação de confiança."*

No PEE os objetivos, quer do Jardim de Infância, quer do ensino primário estão descritos de forma clara, especificamente sobre o ensino primário: *"A função da escola primária não é só ensinar a ler, escrever e a contar: importa que essas aprendizagens tenham um significado..."; "... Assim, deve-se trazer a vida para a escola e na escola dar-lhe um sentido..."; "Aprender a conhecer, Aprender a fazer, Aprender a viver juntos e Aprender a ser..."*

Ao nível da gestão estratégica financeira, as orientações são dadas no PEE e executadas em conformidade pela liderança, pode ler-se: *"A gestão financeira do Externato é feita pela ... É dada prioridade à compra de material didático necessário nas diversas salas de aula, à formação de professores e à manutenção do equipamento do edifício escolar."*

### 5.1.2.3. PCE

O Projeto Curricular de Escola é encarado como um instrumento de gestão pedagógica. Tem a validade de um ano e é muito orientador das atividades que se desenvolvem na escola. É trabalhado em equipa pedagógica e tem como pano de fundo as orientações formais para os respetivos ciclos. *"O PCE tem como objetivo articular o CNEB, o Perfil dos alunos à saída da escolaridade obrigatória, as Metas Curriculares, os Programas, o PEE, realçando as atividades específicas e singulares desta escola, dando-lhes coerência e sentido."*; *"Este documento visa estimular um projeto de escola dinâmico que se vá adaptando às necessidades de todos os intervenientes sem perder de vista o CNEB."*; *"É um instrumento de gestão pedagógica que leva ao aperfeiçoamento ilimitado e contínuo do Aprender a Conhecer; Aprender a Fazer; Aprender a Viver Juntos e Aprender a ser."*; *"O PCE será o suporte das aprendizagens curriculares adequadas ao 1.º ciclo do EB."*

Alinhado com o PEE este documento torna-se na tradução concreta dos valores explícitos do projeto, traduzindo de forma a orientar as ações concretas do dia a dia da escola. Diz o PCE: *"Os princípios aparecem formulados como objetivos-guia [...]; "Os valores e as ideologias aparecem explicitados [...]"*. Na prática, este torna-se o documento “descodificador” e orientador para a ação, e valida num patamar mais concreto os objetivos a atingir e a não perder de vista: *"Participação e envolvimento dos pais na vida da escola (partilha de conhecimento)."*; *"Projetos de investigação individuais e em grupo e apresentação oral."*; *"Momento de oração na capela (uma vez por semana)."*; *"Ateliês expressivos para grupos heterogéneos, com mistura de todos os anos escolares... Os grupos dos alunos rodam pelos diferentes ateliês durante o ano: Culinária, Desenho e Pintura, Trabalhos Manuais, Modelagem, Conta comigo..."*; *"Apostar na formação contínua dos professores."*; *"Os conteúdos são um meio ao serviço das finalidades, não são um fim em si mesmo..."*; *"As estratégias metodológicas, os meios, as relações de comunicação, os sistemas de avaliação, a organização, estão interligados num todo coerente que garante a produção e um incentivo à criatividade."* Posto isto, ao olhar para este documento são várias as evidências encontradas dos valores orientadores do PEE (já descritos anteriormente).

#### 5.1.2.4. PAA

O Plano Anual de Atividades tem a validade de um ano e é definido a um nível mais macro, pois há uma etapa posterior de definição de objetivos para cada período letivo. Semanalmente, nas reuniões de grupo, os objetivos e o planeamento são adaptados em conformidade com o ritmo e desenvolvimento de cada grupo. Tem evidências marcadas pelo PEE, particularmente no que diz respeito à visão centrada na vivência de valores, mas não se trata de um documento estratégico orientador, para isso, diz a Diretora: *"O nosso plano não é definido anualmente. Nós temos por período as linhas mestras que vamos falar nesse tempo, para as varias aulas. Decidimos qual é a linha orientadora do período. Como lhe disse todas as semanas as professoras juntam-se por anos e depois, conforme o que estão a trabalhar ou construir, ou vão por um lado ou por outro."* O planeamento semanal feito em equipa é a linha guia do trabalho desenvolvido com as crianças.

Anualmente são definidos momentos chave que mais uma vez confirmam a vivência de valores identificados no PEE: *"Missa de início do ano para Jesus voltar ao sacrário e despertar as visitas à capela."; "Visita ao bairro onde o colégio está situado."; "Viver o advento para melhor preparar o Natal, encontros na capela."; "Dia de Reis..."; "Passeio da Páscoa..."; "Festa da Primeira Comunhão..."; "Reuniões de Pais por anos escolares, para darmos a conhecer os programas, as metas curriculares, o perfil do aluno, as características das diferentes idades e respondermos às suas perguntas e sugestões."; "Momento de oração na capela (uma vez por semana)".*

#### 5.1.2.5. RI

Este documento assume um papel muito informativo e organizativo. Descreve a maioria dos processos, tarefas, direitos e deveres, faz parte da estrutura do PEE e informa sobre algumas das práticas de gestão. Dá a conhecer o calendário escolar, horário, atividades extracurriculares, entre outros.

#### 5.1.2.6. Sinais de cultura

O PEE é muito claro quanto à descrição do que se pretende que seja a cultura desta escola. Uma escola confessional Católica, que propõe um calendário pontuado pelos momentos mais marcantes dessa mesma essência, valores cristãos, referidos maioritariamente já no ponto anterior. Traços de uma proposta de encontro com o melhor de si (de cada um), um trabalho feito pelo encontro com a história, com a história de cada um. Com a experiência do próximo e do que está próximo, conhecer para compreender e despertar interesse. Uma escola centrada no valor de cada um, onde cada um tem um papel único e primordial. Com este olhar de exclusividade torna-se necessária uma flexibilidade e dinamismo orgânico que procure estimular a criatividade individual.

Há uma perspetiva muito interessante no discurso da Diretora e que me pareceu relevante, o facto da Diretora dizer na entrevista: “...somos muito indisciplinadas e isso é muito bom!”; “Eu acho que a nossa escola tem um bocadinho a fama e o proveito de ser um colégio muito indisciplinado, no sentido de que as crianças sentem que aqui têm espaço, que têm liberdade, que, muitas vezes, no terceiro e quarto ano temos de começar a polir”. Ao entrar na escola, confirma-se que o facto de haver liberdade de expressão e de ação, gera um ambiente muito particular. Sente-se a indisciplina mas de forma organizada. Esta indisciplina reforça muito a perspetiva de valorização do processo individual em detrimento do resultado, o processo é o lugar de crescimento e de aprendizagem.

Esta escola tem alguns sinais de cultura evidentes, quando questionada a Diretora sobre esse facto: “Sim há o hino ..., há o verde da nossa escola, há a ida à rua sozinhos no terceiro ano, há o algarve para os finalistas, há a primeira comunhão, há as festas, há imensos símbolos ..., há o método de aprendizagem da leitura e da escrita.”

Posso ainda referir que encontrei nesta escola um ambiente muito acolhedor, livre, alegre, rico, criativo e transparente, desde a disponibilidade e acessibilidade da diretora, às portas sempre abertas e à circulação livre das crianças por praticamente todos os espaços da escola. Não posso deixar de referir que imediatamente antes de iniciar a entrevista, a Diretora tinha estado a receber uns pais, de porta aberta, como me recebeu a mim, na sala de trabalho de toda equipa, e durante essa conversa, um aluno entrou na sala para medir a Diretora. Sem hesitar começou a embrulha-la com uma guita para recolher os dados de que precisava.

Utilizo este exemplo porque penso que exemplifica o ambiente que se vive na escola. *“Eu ainda agora estava aqui a falar com uns pais e tinha um miúdo do primeiro ano que me enrolava com um fio, porque estava a tentar descobrir qualquer coisa. Eu disse lhe “agora não” e ele respondeu me que tinha de ser naquele momento porque estava a tentar descobrir quantos metros de fita gastava a enrolar-me. Era uma experiência.”*

#### 5.1.2.7. Principais descobertas

Ao longo da análise dos dados referentes a esta categoria – PEE E OUTROS DOCUMENTOS ORIENTADORES DA ESCOLA – fui encontrando respostas para algumas das minhas perguntas de partida para este estudo. Nomeadamente: Como nasceu o PEE? De uma experiência ou de uma visão? Quem o definiu? Quem implementa? Qual o valor que lhe é conferido dentro da organização?; O PEE está na origem e comprometido com os pressupostos da organização educativa?; Os objetivos de base que organizam a ação da organização, estão eles refletidos no PEE? São partilhados, dados a conhecer? Caso sim, de que forma?

Não querendo tornar redundante a análise e triangulação feita dos dados anteriormente apresentados, queria apenas referir que em linhas gerais no caso particular desta escola o projeto é algo que nasce de uma experiência associada à visão de uma pessoa que sem ter essa intenção acaba por dar forma a um conceito de educação que vai ganhando forma com o tempo, materializando um PEE que pela sua simplicidade e particularidade contagia de uma forma muito orgânica uma comunidade educativa que traz até aos dias de hoje o testemunho dessa mesma visão. Até hoje, a afinidade com a fundadora é visível na equipa, se não por contacto direto, seguramente a um segundo grau de contacto. Desta forma, o projeto mantém-se vivo e é orientador para ação na maioria dos casos e dos documentos da instituição, particularmente no seu PEE. Há uma vivência contagiante deste mesmo projeto, de forma que ele é apresentado e partilhado, mas acima de tudo vivido com muita naturalidade e com a consciência de que os valores cristãos são primordiais para a matriz de trabalho autónomo, relacional, responsabilizante, livre e criativo, proposto aos alunos e a toda a comunidade.

### 5.1.3. PEE e Gestão Estratégica

#### 5.1.3.1. Liderança

Começando por olhar para os recursos humanos da organização, o PEE refere que a sua composição pressupõe a Direção, formada apenas por um elemento, a Diretora, um corpo docente de oito professores, mais quatro professores complementares, uma psicóloga, uma técnica de reabilitação e inserção social, cinco funcionários permanentes não docentes, os pais, “[...] *principais responsáveis pela educação dos filhos, e parte integrante do PEE da escola.*”, e por último os alunos. Refere ainda o PEE que é necessária a participação ativa de todos para o desenvolvimento pleno e harmonioso dos alunos, lê-se no PEE: *"Interagir com a família. Estabelecer uma continuidade entre as relações familiares [...]"*, de tal forma que: *"Desejamos promover a coerência entre a educação proporcionada na família e a ação educativa da escola [...]"*.

Ao analisarmos o PEE, a constituição do corpo docente refere a existência de oito professores de Ensino Básico, quatro professores complementares e um auxiliar de ação educativa, entre outros. Cruzando esta informação com o número de salas – sete – e quando confrontada com esta análise dos dados, a Diretora explica que os recursos humanos são geridos de forma a garantir o apoio e acompanhamento individualizado dos alunos, justificando-se, por isso, a disponibilidade de recursos para o efeito. Para manter este propósito diz-nos a Diretora: *"Tentamos ter sempre alguém a dar apoio extra a quem mais precisa [...]"*.

Mais uma vez, a dimensão da escola revela-se um fator determinante para a definição daquilo que a escola é. Um corpo docente estável, coeso, alinhado e num equilíbrio ponderado entre professores mais experientes e menos experientes – diz a Diretora – *"Eu achava grave se toda a equipa antiga desaparecesse e tivéssemos que pôr só professoras novas."*, mas em plena articulação e com a consciência de que *"...os docentes devem ser educadores, acompanhando e orientando o desenvolvimento global dos alunos."*

Torna-se visível, na minha opinião, que a construção de uma comunidade educativa coesa, esclarecida e alinhada para o mesmo fim é uma ferramenta estratégica deste projeto.

Sobre as funções específicas da Diretora da escola, diz-nos o PEE que é da sua competência: *"Fomentar a formação e a qualificação permanente dos intervenientes da ação educativa numa atitude de renovação e abertura ao exterior."; "Delegar funções estimulando a participação, apoiando os projetos, modelando expectativas elevadas, aproveitando as capacidades das pessoas, envolvendo-as e responsabilizando-as pelo PE, incentivando equipas de trabalho e compromissos de realização".*

Mais concretamente, refere o RI sobre o mesmo assunto: *"Dirigir, coordenar e avaliar as atividades internas favorecendo a comunicação entre todos, sendo elo de ligação entre as secções da [...]"; "Convocar e presidir a reuniões gerais de professores e de pais."; "Aprovar o PE e o RI - velar pelo seu cumprimento."; "Elaborar e Aprovar o PEE e RI."; "Apresentar propostas sobre o PCE e programação geral."; "Fazer a programação didática (objetivos, metodologia, manuais, recursos, timings, organização de conteúdos, avaliação [...]"; "Informar e integrar os Pais na vida da escola, promovendo o contacto, inter-relação e integração tanto do PE como do RI."; "Reunir o Conselho Pedagógico com periodicidade mensal."*

Quando inquirida sobre as suas funções mais concretas e de dia a dia, a Diretora tem um discurso muito acessível, próximo e de quem cumpre com a sua função delegante mas orientadora: *"O meu papel é muito de apoio paralelo, não há propriamente a diretora e o resto da equipa"; "Funcionamos mesmo como uma equipa, trocamos muito ideias... Temos muito as mesmas ideias"; "...sou um bocadinho a diretora pedagógica de puxar o barco..."; "por a equipa ter já elementos muito seguros, foge muito do planeamento, e eu só bato palmas de satisfação porque o que foi feito ao lado foi muito melhor do que a base que tínhamos inicialmente."; "Cada aula tem muita autonomia de funcionamento. Nós fazemos reuniões todas as semanas, e a equipas de cada ano também se reúnem todas as semanas. Portanto, há muita comunicação mas nunca corre como estava programado, nunca."; "o meu papel é muito ouvir e gerir todas estas vontades para que não deem faísca. Mas que dê a faísca suficiente para se avançar..."; "Somos 10 mulheres à volta de uma mesa, todas muito voluntárias ...se um homem entrasse nas nossas reuniões morria, são um tempo de muita vontade, muita ideia..."; "...nós temos dois grandes grupos de professores nesta equipa. Uns muito mais destinados ao terceiro e quarto ano e outros ao primeiro e segundo ano. E porquê? Porque a estrutura das professoras é muito diferente. Nós temos professoras*

*muito mais criativas e muito mais ligadas à criança como uma explosão de criatividade, é ela que traz tudo para fora. No terceiro e no quarto ano há sempre este cuidado, professoras que consideram a criatividade... a criatividade é sempre muito aproveitada aqui no colégio, mas com uma linha de orientação mais disciplinada."*

A atual liderança da escola Nossa, tem características particulares e, quanto a mim, não dissociáveis dos objetivos e visão do projeto. Tratando-se de uma escola de dimensão familiar e com uma proximidade muito grande à visão da fundadora, a atual diretora, anterior professora da escola, dirige e acompanha uma equipa que conhece bastante bem. Tem com toda a equipa uma grande intimidade, logo, uma grande facilidade de acompanhamento e orientação. A liderança é muito atuante, próxima e acessível. Um garante de continuidade dos valores fundamentais do projeto. No fundo, um elemento da equipa muito próximo do projeto e com o perfil que garante a visão e os valores do projeto, com a distância necessária para orientar e desinstalar a equipa da sua zona de conforto diária. O seu próprio local de trabalho é na sala dos professores, não utilizando um lugar diferente para trabalhar. Tem um papel institucional claro, definido e perfeitamente funcional, mas tem uma autoridade natural e próxima que não se impõe. A grande maioria do seu tempo é passado em relação e comunicação com a equipa, com as crianças e com os pais. O pensamento estratégico, o estudo, o amadurecimento e antecipação são algumas tarefas para as quais sente falta de tempo. *"Sinto imensa falta de tempo. Imensa falta de tempo para o que eu devia estar a fazer. Eu não tenho tempo para aquilo que realmente devia fazer, que é fazer o papel de diretora pedagógica na equipa, para o pensamento estratégico ...o meu tempo vai-se ...tenho ideias, sei o que é que quero, sei qual é o meu objetivo, mas depois tenho a consciência perfeita que onde eu falho é em não levar o caminho até ao fim."*

80% dos encarregados de educação referem na resposta ao questionário que a Diretora é quem personifica o PEE da escola.

#### 5.1.3.2. Comunicação

A comunicação nesta escola parece fluir com muita naturalidade sem necessidade de meios muito formais para o efeito. Os documentos orientadores existem, são claros e conhecidos por todos cumprindo um papel regulador dos comportamentos muito forte, uma vez que a

grande proximidade entre a Diretora, Docente e Pais permite um contacto diário direto. De notar o facto de a Diretora partilhar a sua sala com as restantes professoras e não ter para si um espaço de trabalho exclusivo. Documentos como PEE/PCE/PAA/RI cumprem o seu papel, que por sua vez é validado pela liderança e equipa docente da escola. Há uma dedicação de grande parte do tempo da diretora à comunicação, partilha e acompanhamento a toda a comunidade educativa. Os canais informais e semiformais parecem cumprir com a grande necessidade de comunicação da escola. Diz a Diretora: *"Reunimos todas as semanas em equipa..."; "... Almoçamos todas juntas, todos os dias..."; " ... Falo muito com as auxiliares..."; "Perco muito tempo, que eu gosto imenso, e que acho que é a mais valia é o dar a cara pelo colégio quando falo com os pais, com as psicólogas, com os terapeutas, quando falo sobre o meu colégio. Perco muito tempo com isso. Atendo o telefone e fico horas a falar com os pais porque eles precisam de ouvir, porque eles precisam de crescer, porque eles pedem a informação. É raro eu despachar um pai ou uma mãe ...eu fico meia hora ao telefone. Os pais precisam de confiança, precisam de ouvir, precisam de ter alguém do lado de lá do colégio que os ajude também a crescer."*

Da amostra dos resultados obtidos através dos questionários feitos aos encarregados de educação, 100% declara ter conhecimento do PEE da escola e que o mesmo lhes foi dado a conhecer pela Diretora ou Professores.

#### 5.1.3.3. Avaliação

A avaliação assume um papel preponderante nesta instituição. São várias as referências feitas ao processo de avaliação dos alunos, professores e até da organização. A escola tem um modelo de avaliação estruturado, um modelo conceptual de avaliação integrado. Também neste ponto os valores inerentes ao projeto de escola são notórios nos indicadores que são postos em avaliação e no valor que é dado à própria avaliação. Questões como a cultura e o clima serem orientados para o sucesso do aluno, a relação entre pares ser colaborativa, o enquadramento sociofamiliar, proporcionar um ambiente de tranquilidade e segurança, criar soluções organizacionais facilitadoras da aprendizagem – como a gestão do tempo de modo a dar mais apoio a quem precisa –, o ensino e aprendizagem terem o foco no processo e a avaliação de desempenho dos alunos são aspetos referidos e que denotam a genuína preocupação de uma vivência plena comunitária e de inclusão. A avaliação é

encarada como instrumento de melhoria e está visível em todos os seus níveis de atuação. Do RI: *“A finalidade da avaliação é o aperfeiçoamento da educação académica e não académica...”*; *“Avaliação da organização é anual, no final do ano letivo, com os seguintes indicadores: sucesso dos alunos; feedback dos pais em reuniões individuais com professores; direção; psicólogos; registos escritos dos encarregados de educação; avaliação/autoavaliação dos professores [...]”*

Achei curioso e de alinhamento claro com o projeto, o facto de surgirem indicadores como: *“clima e cultura orientados para o sucesso; ambiente de tranquilidade e segurança; empenhamento no sucesso dos alunos; coesão do corpo docente; comunicação e informação fluente e eficiente; participação de todos na tomada de decisão; reconhecimento do esforço e do sucesso; gestão do tempo e forma de apoiar os que mais precisam; diversificação dos meios de avaliação...”* . Indicadores em linha com os eixos e objetivos orientadores da organização.

Sobre avaliação de desempenho docente, também existem critérios particulares, alinhados com os valores da instituição, existe um documento próprio para avaliação e autoavaliação dos docentes, seguindo os seguintes critérios: *“Avaliação de desempenho docente. Baseada na autoavaliação, com os seguintes critérios: Preparação e organização das atividades letivas; “Regulação do processo Ensino/Aprendizagem”; “Compromisso com o grupo de pares e com a escola”; “Participação em projetos que tenham relevância para o colégio/comunidade.”; “Investigação atualizada”; “Análise crítica da sua ação resultando em conhecimento profissional que mobiliza para boas práticas.”; “Evolução do grupo face aos objetivos.”; “Principais problemas de aprendizagem do grupo e estratégias.”; “Planificação e cumprimento do programa.”; “Trabalho em equipa”; “Organização e funcionamento da escola.”*

Como indicador de avaliação, 90% dos encarregados de educação, em resposta ao questionário referiu que escolheria esta escola de novo para o seu filho, o que reflete um elevado grau de satisfação com a escola.

#### 5.1.3.4. Principais descobertas

Questões como as que identifico de seguida, são algumas das que me parecem ter ficado respondidas com a análise da informação, considerando a categoria que relaciona o PEE e a gestão estratégica da instituição. São elas: *O PEE é visto como uma ferramenta de gestão, e como tal, gera autonomia, um sentido de pertença a uma comunidade unida em torno de um sentido comum e próprio?*; *Os objetivos de base que organizam a ação da organização, estão eles refletidos no PEE?*; *São partilhados, dados a conhecer, se sim, de que forma?*; *Qual o grau de fidelidade entre ação e intenção inicial, e consequente decisão?*; *Há uma liderança ajustada à orgânica da organização e aos valores e missão refletidos PE?*; *A liderança e a cultura são elementos diferenciadores numa organização educativa?*; *O PE influencia a cultura organizacional?*; *É o PEE que justifica as práticas de gestão, ou o modelo de gestão que define o PE?*; *Como é feita a comunicação e gestão do conhecimento na organização?* Assim, a intenção que é clara e definida pelo PEE e a ação que é dirigida e acompanhada por uma liderança muito alinhada com os princípios do mesmo, revelam um grande fidelidade entre elas. Parece-me ainda que fica explícito que a liderança e a cultura são elementos determinantes e diferenciadores desta instituição. Cultura, na perspetiva de vivências alinhadas com o PEE e que são sinais de uma experiência concreta dos valores defendidos pela instituição e marcadamente propostos pela liderança. O perfil de liderança, próximo, atuante, esclarecido e delegante torna a gestão estratégica da organização e a sua comunicação muito clara e orientada para os valores da instituição.

A avaliação externa da organização não é referida em qualquer documento orientador.

#### **5.1.4. PEE e Gestão Pedagógica e Curricular**

Um detalhe que me parece pertinente anotar, a grande maioria da informação sobre PEE e Gestão Pedagógica, encontra-se no PCE, o que em termos de organização e propósito de cada um dos documentos orientadores, faz sentido e confirma a validade da informação atrás referida.

Toda a pedagogia e metodologia assenta nos valores cristãos. No princípio da inclusão e não de integração, dado que por inclusão se entende que há um lugar e uma igual oportunidade para todo e qualquer um. Diz a Diretora: “...somos um colégio pequeno e apostamos nisso e

*na nossa forma de trabalhar, temos muitos alunos com dificuldades específicas, e temos muito ...escolhem-nos a nós por esta diferenciação, pelo cuidado que temos com cada um, e trabalhamos com essa criança de uma forma inclusiva para que ela se sinta dentro do seu grupo. Eu não tenho memória de crianças diferentes que aqui se tenham sentido de forma diferente dos outros, não tenho. Nós temos poucos alunos, poucos e especiais ...não há momento em que esses alunos sejam olhados de forma diferente, nem pelos alunos nem pelos professores.*” Diz-nos ainda o PEE: *“Seguimos uma pedagogia diferenciada que exige uma resposta a todas as crianças - na escola inclusiva há inclusão e não integração, ou seja, há benefício das oportunidades que são proporcionadas a todos.”* A singularidade de cada um tem um papel determinante também na pedagogia adotada, a valorização do processo individual através do uso de uma metodologia que envolve e acompanha o crescimento de cada um, referências como o *scaffolding*, teoria da modificabilidade cognitiva estrutural, metodologia de projeto, são várias vezes referidas no PEE. *“A nossa ação pedagógica é influenciada por vários modelos pedagógicos que viabilizam o nosso ideário - a aprendizagem como um prazer feito de esforço, de sentido.”*; *“As estratégias metodológicas, os meios, as relações de comunicação, os sistemas de avaliação, a organização, estão interligados num todo coerente que garante a produção ou incentive a criatividade.”*; *“Os conteúdos são um meio ao serviço das finalidades, não são um fim em si mesmo...”*; *“temos grupos muito pequenos ...é mesmo uma das grandes bandeiras do projeto, trabalharmos com turmas pequenas.”*; *“ Os trabalhos de projeto, individuais ou em grupo, fazem parte das metodologias dos professores...”*; *“A participação dos pais é frequente, enriquecendo e apresentando alguns assuntos.”* A validade deste ponto pode ser medida, quando cruzamos este indicador com o processo de avaliação que já foi referido ser maioritariamente formativa.

Também a perspetiva da experiência e do sentido prático são referidos e determinantes para este ponto. A metodologia utilizada implica um ponto de partida com o qual as crianças se relacionem desde logo. Tudo começa de fora para dentro e depois de dentro para fora. Diz o PEE sobre este tema: *“Assim, deve-se trazer a vida para a escola, e na escola dar-lhe sentido [...]”* São sinais visíveis deste ponto, o facto de haver uma preocupação em começar trabalhos de projeto com experiências concretas propostas aos alunos. De igual modo, o facto de as semanas começarem com um momento de diálogo em grande grupo sobre o fim

de semana de cada um, ou a proposta da ida à mercearia para experimentar a utilidade de alguns conhecimentos matemáticos.

A criatividade e a liberdade de expressão são muito referidas no PEE, valorizadas no PCE e reforçadas no discurso da Diretora. Sinais disso mesmo são o tempo que dedicam às “Expressões”, aos trabalhos que desenvolvem “*sem limites*” de criatividade, com o tom de brincadeira que levam para as aprendizagens de temas sérios. A leitura e o processo da sua aprendizagem é um eixo determinante do PEE e do discurso da Diretora, respetivamente: *“brincar é, para as crianças, a atividade mais séria do mundo, dá-lhes tempo e espaço para o fazerem, adequando-o a cada fase etária.”; “...mas tentamos de alguma forma que eles aprendam a brincar, que é a nossa grande batalha do primeiro ao quarto ano, é que eles gostem de aprender, essa é a nossa grande linha. Como é que isto é conduzido? Com a criatividade de cada um, o gosto da aprendizagem, o gosto de saber ler, eu acho que a leitura está na base disto tudo. A leitura é a essência da aprendizagem. Se eles não souberem ler, nem gostarem de ler, a matemática vai ficar aquém, a aprendizagem vai ficar aquém. Vale tudo menos tirar olhos, para eles terem esta adrenalina dentro deles.”*

#### 5.1.4.1. Curricular

No que diz respeito ao currículo, a escola Nossa cumpre com as orientações dadas pelo ministério da educação para o ensino básico, bem como com o calendário sugerido pelo mesmo. A escola tem um Projeto Curricular usado como instrumento de gestão pedagógica no sentido de otimizar os eixos definidos neste mesmo projeto: Aprender a conhecer; Aprender a fazer; Aprender a viver juntos; e Aprender a ser.

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>"Aprender a conhecer. <u>Objetivos e estratégias</u>: <b>"O gosto e o prazer de aprender; a capacidade de aprender a aprender; a curiosidade intelectual...</b> - Proporcionar a aquisição de saberes essenciais construídos a partir de uma forte intervenção do sujeito no processo de aprendizagem." <b>"Aquisição dos instrumentos de compreensão</b> - pensamento, linguagem, atenção e memória ..." - Dar à criança tempo e espaço de reflexão e expressão. Proporcionar momentos de calma e silêncio propícios à concentração e aprofundamento dos conhecimentos." <b>"O ensino das ferramentas necessárias à aprendizagem</b> - ler, escrever e contar - usar corretamente a língua portuguesa para comunicar de forma adequada e para estruturar pensamento próprio. Adotar estratégias adequadas à resolução de problemas e à tomada de decisões." <b>"A aposta na cultura geral e no conhecimento</b> - necessidade de uma cultura geral vasta, em paralelo com o trabalho profundo em determinados assuntos. Proporcionar a aprendizagem de uma primeira língua estrangeira..." <b>"Aquisição, atualização e utilização dos conhecimentos-</b> recolher, selecionar, ordenar, gerir e utilizar informação, desenvolvendo as novas tecnologias da informação e da comunicação." <b>"Autonomia no processo de aprendizagem</b> - ao longo da escolaridade, reforçar a capacidade de resolver problemas e de trabalhar de forma independente, responsável e comprometida pelo seu projeto pessoal de aprendizagem." <b>"Adoção de uma atitude científica sobre o mundo</b> - promover a curiosidade, desenvolver capacidades de observação, interpretação, investigação rigorosa, análise, síntese... a que hoje se chama pensamento sistémico." <b>"A sensibilização ao pensamento filosófico</b> - com o objetivo de abrir a inteligência e a compreensão..." <b>"A filosofia para as crianças é aplicada na sala de aula..."</b></p> |
| <p>"Aprender a fazer. <u>Objetivos e estratégias</u>: <b>Aprender a fazer para poder agir sobre o meio envolvente. Só há educação quando há aprendizagem e aprende-se sobretudo, fazendo</b> - Fazer pressupõe a existência de um projeto que só tem sentido quando se valoriza mais o processo do que o produto final." <u>Estratégias específicas</u> - intervenção na comunidade; utilização das TIC; visitas de estudo; projetos comuns (ateliers semanais e trabalhos em grupos heterogêneos; tempo de comunicação e diálogo em sala de aula; apoio ao estudo; trabalhos de projeto...); para além da sala de aula, grande parte da aprendizagem acontece nas situações quotidianas (recreios; refeições; passeios; festas; visitas);</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <p><b>"Aprender a viver juntos. <u>Objetivos e estratégias</u></b>: - é essencial educar para viver a paz - construída, criada, aprendida no dia a dia através da consciencialização progressiva de que somos seres únicos, singulares ...."desenvolver o conhecimento de si mesmo...estimular a descoberta do outro que passa pela descoberta de si mesmo.." <b>" autodisciplina..."</b> <b>" promovemos o ensino misto ... um contexto social variado e rico... grupos heterogêneos... conversas, discussões e debates em sala de aula... projetos de escola (primária + infantil) "</b></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <p><b>"Aprender a ser.</b> Aprender a ser é o projeto essencial da educação e engloba todos os outros pilares do desenvolvimento ...formando um todo indissociável.";" Criar condições e situações enriquecedoras que promovam nas crianças um Eu forte, não no sentido de conquistar os outros mas antes na conquista pela entrega e na perseguição de um mundo melhor e mais justo ..."</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

Figura 6 – Quatro Eixos do PCE

Como eixos fundamentais do currículo temos o PT e MAT com uma maior carga horária, seguidos da História e Expressões, que assumem também estas um papel particular no currículo da escola.

O método de aprendizagem da leitura revela-se a grande bandeira desta escola, segundo a Diretora da mesma, o método de leitura é exclusivo e particular, muito característico da escola, parte de uma área de interesse dos alunos e daí segue contornos próprios. A sua criatividade e liberdade, são reflexo de alinhamento com o PEE. Na matemática, também o uso da criatividade e a da experiência concreta da vida dos alunos mostra a sua estreita ligação ao PEE. *“É tão divertido, tão pedagógico que eu acho que adorava aprender a ler outra vez aqui, é tão giro, os miúdos sentem-se tão orgulhosos.”* Primeiro é um método que começa por ir ao encontro do que é a criança, uma história, através de uma história, o que só isto para mim é fascinante, com esta maravilha que há numa história. Mete animais, que no primeiro ano é a base dos miúdos (adoram animais) e depois são eles que descobrem, portanto, só isto para mim é tudo. São eles que descobrem.”; *“A aprendizagem da leitura e escrita, no 1º ano, é feita através de um método próprio e interativo.”* “ Para a aplicação deste método são utilizados quatro manuais elaborados no colégio.”; *“Algumas formas de motivar os alunos para a aprendizagem da matemática são: ...concursos, jogos lúdicos... Histórias ou experiências da vida prática.”*

A história tem a particularidade de ter um livro próprio criado por uma mãe de um aluno o que lhe confere uma linha única. *“...A História de Portugal é trabalhada de forma mais aprofundada com recurso a um livro de fichas de leitura elaboradas por uma mãe de um aluno...”* Aqui, fica clara a estreita parceria com a comunidade educativa e com os pais em particular, mas ainda, denota a flexibilidade do processo que se impõe à rigidez de uma forma única de aprender. A Filosofia é uma disciplina transversal, onde se aposta na sua visão holística de pensamento do mundo, raciocínio lógico, e pensamento crítico. *“Despertar e sensibilizar os alunos para a Filosofia, para a capacidade de pensar, de raciocinar com lógica, de ser crítico, de refletir sobre o mundo e a humanidade de uma forma transversal.* “Uma das vertentes marcantes do PEE, o pensamento crítico, o raciocínio lógico e o conhecimento do mundo e da história.”

A vertente experimental e de aplicação prática referida no PEE, mais uma vez marcada pelas “Expressões” que têm lugar em grupos mais alargados, heterogéneos, e ricos em criatividade

e sentido prático. *"Ateliês expressivos para grupos heterogêneos, com misturas de todos os anos escolares ...culinária, desenho, pintura, trabalhos manuais, modelagem."*

A Religião e Moral, é uma proposta desta escola, refletindo-se nos horários semanais da escola, com 1h e 15' semanal, não tendo qualquer enquadramento específico nos documentos orientadores da escola. A pessoa responsável por esta matéria é externa à estrutura da escola e é convidada pela Diretora para este efeito.

A escola tem ofertas extracurriculares, abrangentes que cobrem diferentes áreas de competências. De notar ainda um tempo de leitura individual diário, bem como um tempo de oração diário, e semanal em grande grupo. *"Xadrez, Desenho e pintura, Inglês, Programação, Dança, viola, Judo, Expressão Dramática."*

#### 5.1.4.2. Avaliação dos Alunos

A avaliação dos alunos é preferencialmente continua e sistemática e permite um trabalho centrado na melhoria efetiva da qualidade do que se aprende e como se ensina, alguns indicadores referidos no: *"Avaliação Formativa - É a principal forma de avaliação. Assume caráter contínuo e sistemático."; "Tem como objetivo elaborar e adequar o projeto curricular de aula para adoção de estratégias de diferenciação pedagógica."; "Fornece ao professor, ao aluno, ao encarregado de educação e aos restantes intervenientes informação sobre o desenvolvimento das aprendizagens e competências de modo a permitir rever e melhorar os processos de trabalho."; "Permite aos professores, aos alunos e às famílias um trabalho atempado, centrado nas dificuldades diagnosticadas e na melhoria efetiva da qualidade do que se aprende."; "A direção da escola garante a divulgação dos critérios e instrumentos de avaliação referidos nos números anteriores junto dos pais e encarregados de educação nas reuniões anuais de apresentação."*

#### 5.1.4.3. Organização do tempo

Sobre a organização do tempo, e olhando para os horários e tempos letivos, o que me parece relevante referir diz respeito às componentes do currículo, estando previsto no PAA: *"PT - 7horas; Mat - 7 horas; EM - 3horas; Expressões Artísticas e motoras - 3 horas; Ing - 2*

*horas; AE - 1,5 horas*". A referência a este dado é feita exclusivamente pelo facto de estarem a ser cumpridas as orientações curriculares definidas pelo ministério, ou seja, por não haver qualquer apontamento relevante nesta matéria. Como atividades complementares de currículo: *"TIC, Ateliês e Educação Moral e Religiosa - 1 hora e 15' e Expressão Musical- 1 hora"*.

Somam-se duas particularidades que achei curiosas e em linha com o definido no PEE e reforçado pela Diretora, a importância da leitura neste projeto, diariamente, os alunos têm um tempo de leitura ao início da manhã. *"Leitura individual diária (15 minutos)."*

Igualmente em linha com os pressupostos do mesmo PEE, esta escola pressupõe um momento de oração semanal na capela. *"Momento de oração na capela (1 vez por semana)."*

Estas atividades ocorrem todos os dias da semana entre as 9:00 e as 16:15.

#### 5.1.4.4. Principais descobertas

No que respeita a questões relacionadas com a toda a construção pedagógica e curricular, também neste ponto me pareceu que o alinhamento do PEE, documento orientador da instituição, com o PCE, documento complementar e orientador da ação, é visível. A organização dos tempos, espaços e recursos tem o seu foco na inclusão, acompanhamento de sucesso do aluno. A experimentação e a prática como instrumentos de aquisição e amadurecimento das aprendizagens são confirmadas.

Através das respostas dos questionários feitos aos alunos, considerei muito interessante os seguintes dados: 100% dos alunos escolheria esta escola para si, quanto às razões dessa escolha, 90% dos alunos diz que o faria por causa das professoras e 70% refere também a forma divertida como os alunos são ensinados. 100% dos alunos sabe quem é a diretora da escola e 85% refere que é esta quem define os objetivos para a escola, os restantes 15% acha que são as professoras. 90% dos alunos diz que se perguntasse aos pais porque escolheram esta escola para si, a resposta seria a forma como ensinam nesta escola.

## **5.1.5. PEE e Gestão de RH**

### **5.1.5.1. Contratação**

A contratação é um tema abordado exclusivamente no RI mas sem particular detalhe, no entanto, em vários momentos da entrevista com a Diretora, foi referida a sua dedicação a este assunto. Diz o RI: *“A gestão dos RH é programada anualmente, conforme o número de alunos inscritos nos diversos anos letivos, tendo sempre em conta a melhor solução para a otimização de cada criança. Sobre os critérios da contratação, apenas nos refere a Diretora: “...mas talvez na entrevista tenha algum peso evidente a maneira como responde a determinadas questões, penso que sim, que tem um certo peso. Nunca tinha pensado nisso, mas eu acho que está naturalmente presente na avaliação final. Tinha dito que não mas acho que sim. Tirando esta linha humana e de orientação de valores que tem que ter a ponderação na avaliação final, não é que cada uma não tenha as suas ideias, mas os valores humanos, eu acho que isso tem que ter se não acaba por ir embora, e eu acho que isso já aconteceu.”*

Em resposta ao questionário efetuado, 50% dos encarregados de educação valorizam a heterogeneidade da equipa docente da escola.

### **5.1.5.2. Formação**

A formação contínua da equipa é um dos eixos estratégicos do projeto. Observa-se que para além da formação meramente académica, há ainda a formação interna e de alinhamento com a pedagogia proposta. Uma das particularidades que vem referida no PEE desta escola é o facto da formação ser também ela dirigida aos pais, por uma questão de coerência e alinhamento escola/família.

Reforça, quanto a mim, a preocupação latente com cada aluno e com o seu crescimento e formação, de facto. Se a aprendizagem na perspetiva da escola, é uma oportunidade de crescimento, servindo assim este bem maior, sabemos que esta escola não tem pretensão de chamar a si a total responsabilidade de educação e/ou formação dos seus alunos. Antes,

capacitar toda a sua equipa e comunidade educativa para, em conjunto, despertar o interesse e curiosidade das crianças para aprenderem e quererem aprender.

Há por isso uma preocupação efetiva com a formação que é dada e posta à disposição dessa mesma comunidade. Refere o PEE: *"[...]a formação dos auxiliares de ação educativa deve abranger os seguintes aspetos: conhecimento do Projeto Educativo [...]"*; *"Apostar na formação continua dos professores."*; *"[...]assim como um estreito diálogo Escola/Pais. Oferecemos aos pais momentos de formação através de encontros temáticos pontuais, integrados ou não, nas reuniões de pais."*. Diz a Diretora: *"Eu acho que aqui há uma transmissão e construção de valores que se vai alimentando e construindo, muito com a vivência e construção do dia a dia ... que nos vem dar formações externas. Há formadores que nós vamos ouvir palestras cá e fora e depois discutimos o que fazemos, o que não fazemos, em tudo isto há uma formação académica que faz parte da equipa, agora esta evidência no dia a dia e estas ideias são discutidas na nossa salinha."*

Como já foi referido anteriormente, cabe à Diretora, a responsabilidade de garantir e dirigir a formação continua de toda a comunidade educativa.

No que diz respeito aos Professores e ao seu feedback deixado nas respostas aos questionários, 100% dos inquiridos diz ter tido conhecimento do PEE da escola no seu processo de contratação, o mesmo foi apresentado pela Diretora da escola, durante esse processo. Os mesmos 100% afirmam ter sido essa a razão da sua escolha para trabalhar nesta escola (PEE e os valores que este representa). 62% entende que foi determinante para a sua contratação a sua formação humana e afinidade com o PEE da escola.

100% refere receber formação ao longo do ano, e 87,5% sente que o seu trabalho é avaliado pela instituição.

75% dos professores refere que a felicidade dos alunos é o indicador que mais se destaca na materialização do PEE desta escola. 50% refere ainda que essa felicidade é consequência da dedicação dos professores e do sucesso nas aprendizagens, por estas serem significativas para os alunos e vividas por eles.

#### 5.1.5.3. Principais descobertas

No que diz respeito à angariação de recursos qualificados e em número certo para a organização, cabe à Diretora a sua contratação, capacitação, orientação e avaliação. Ao analisar os dados sobre este indicador, parece-me existir critério na contratação, se bem que não é um fator presente nos documentos orientadores, apenas uma preocupação da liderança, e parece igualmente existir critério na composição da equipa, quer em número, como no que diz respeito ao perfil. E isso é determinante para o garante dos valores e da missão descrita no PEE. O que me parece é que este indicador enaltece o papel da liderança, uma vez que está nas suas funções e competências um fator determinante para o garante do projeto, tal qual ele existe neste momento.

### 5.2. ESCOLA VOSSA

Parti para a análise desta escola, uma escola reconhecidamente católica, de ensino particular, com a perceção de que iria encontrar um projeto sólido, alinhado com orientações muito claras e muito partilhadas por toda a comunidade educativa. A razão de ser desta expectativa é o facto desta escola nascer de uma ideia de alguns, cuja presença ainda se mantém ativa na vida da escola. Optei por incidir o meu estudo no colégio/equipamento de maior dimensão e de cobertura da totalidade dos ciclos.

Nesta escola, para o estudo do ciclo em análise (Secundário /Liceu na terminologia própria da escola), usei como instrumentos de recolha para análise dos dados, os seguintes documentos orientadores, PEE, PCE, PAA, PCT, RI e Documentos de Avaliação de Docentes, entrevistei o Diretor Pedagógico da escola, Vice-Reitor, na terminologia própria da mesma, e elaborei questionários para professores, auxiliares de ação educativa, encarregados de educação e alunos. No entanto, não obtive representatividade de respostas, por essa razão, não irei utilizar esses dados.

No ano letivo em análise, esta escola tem a frequentar 1098 alunos e 154 docentes.

### **5.2.1. História**

Apesar de ser uma escola relativamente recente, fundada em 2003, tem atualmente cerca de 2000 alunos distribuídos por 3 polos/equipamentos com dimensões e perfis relativamente distintos mas orientados pelo mesmo PEE, 2 na zona de Lisboa e 1 fora de Lisboa. O meu foco incidiu maioritariamente no colégio de maior dimensão e que cobre a totalidade dos ciclos. Como já tive oportunidade de referir, optei por analisar neste estudo, com maior profundidade, os ciclos mais avançados de cada uma das escolas em análise, pela convicção de que aí encontraria mais evidências do seu PEE. A escola que analiso, cobre atualmente as valências de Jardim de Infância, 1.º, 2.º, 3.º ciclos e Secundário (na terminologia da escola chamado de Liceu).

Este projeto nasce da convicção dos seus fundadores de que não havia em Lisboa uma proposta católica de ensino, verdadeiramente válida, vivida e experimentada. Referido pelo Vice-Reitor da escola Vossa na entrevista: *“A novidade era um diálogo mais verdadeiro sobre o que é a vida e, em Lisboa, nós víamos que as escolas que começavam com uma identidade católica com o tempo perdiam essa identidade...”*.

### **5.2.2. PEE e outros Documentos Orientadores da Escola**

#### **5.2.2.1. Valores, missão, objetivos e fundamentos**

Ao analisar os documentos que me foram facultados por esta escola, reparo na importância que assumem três documentos orientadores: Projeto Educativo de Escola, Regulamento Interno e Projeto Curricular. O PEE é um documento sucinto, holístico e balizador dos princípios orientadores do projeto. Identifica os fundamentos, comunidade educativa, missão, valores fundamentais e objetivos macro para cada ciclo. Diz o PEE: *“...O PEE pretende ser cada vez mais um instrumento de renovação contínua da vida escolar, por todos assumido e ao serviço de todos.”*

Fica clara a proposta que sustenta este projeto, a missão de favorecer o desenvolvimento da razão e da liberdade, de modo a contribuir para que cada aluno se torne uma pessoa feliz e completa, capaz de assumir a sua vida de forma responsável e criativa. Diz o PEE: *“O Colégio Vossa nasce de uma experiência de amizade entre adultos, convictos de que a*

*hipótese de significado da vida que encontraram no cristianismo é verdadeira, valendo, por isso, a pena passá-la às gerações dos seus filhos, para que possa ser verificada por eles e por eles desenvolvida"; "Esta hipótese... Contém em si um ímpeto de positividade construtiva que no âmbito pedagógico e didático é especialmente rico e deve ser trabalhado."*

O PEE tem a particularidade de referir com muita insistência a responsabilidade dos professores neste projeto, adultos é a expressão exata que usam para se referirem aos educadores, são relevantes as suas competências académicas e o seu testemunho não é de menor importância. Os adultos assumem um papel de educadores ativos muito responsabilizante, segundo o PEE, são várias as vezes que esta menção é feita. *"No colégio os adultos tentam viver esta hipótese, de maneira a verificá-la continuamente e a poder propô-la criativamente à liberdade dos alunos."*; *"A cada adulto cabe a responsabilidade de viver em tensão com o ideal cristão, de maneira a que a liberdade de todos os alunos possa ser desafiada e fortalecida."*; *"...os adultos testemunham um constante trabalho da sua razão no sentido de conhecerem melhor toda a realidade e o seu sentido, dedicando-se, ao mesmo tempo, seriamente, ao desenvolvimento dos seus conhecimentos na área específica que são chamados a ensinar."* e reforça o RI: *"...quer corresponder enquanto escola à tarefa de educar os seus alunos seguindo o ideal cristão, transmitindo conhecimentos e desenvolvendo competências que contribuam para a realização plena de cada pessoa."*

Mas o envolvimento de todos no processo é necessário, é identificada a comunidade educativa da escola, referindo: *"Os alunos são chamados a verificar essa hipótese com lealdade."*; *"A escola Vossa é constituída por todos os adultos – fundadores, diretores, professores, trabalhadores não docentes e pais – e por todos os alunos que a ele estão vinculados."*; *"Uma vez que a identidade desta escola decorre da sua proposta educativa, todos os adultos são corresponsáveis pela sua vivacidade e efetividade..."*

A consciência de pertencer a uma comunidade e necessidade de dar uma resposta ativa para o bem dessa mesma comunidade, é algo que é assumido no PEE, com as seguintes citações: *"...tentativa que é participar no esforço regenerativo da sociedade."*, *"...ser uma comunidade aberta e participativa no âmbito local... cumprindo as suas responsabilidades cívicas e trabalhando para o bem comum, no diálogo aberto entre todos."*

Como agem? *“...um diálogo verdadeiro que possibilite o respeito e a adesão às tentativas da família e da escola de exercerem as suas responsabilidades educativas.”* Uma relação de aliança livre, aberta e participativa, assente em alguns valores: *“Entre todos os membros da comunidade educativa deve cultivar-se uma estima e um respeito exemplares, de maneira a que cada pessoa se sinta ajudada na resposta às suas dificuldades e encorajada no seu trabalho e no seu desenvolvimento pessoal.”*; *“...a paciência, ...o diálogo verdadeiro, ...a confiança mútua, a exigência, ...o sentido de humor.”*

Uma comunicação frequente, assente na confiança gerada pela presença e disponibilidade, com encontros gerais e particulares entre toda a comunidade educativa, é também referida. A comunicação é referida no PEE como um ativo a ser usado para a construção da relação entre todos. *“...traduzida numa comunicação frequente – através de encontros gerais e particulares – e numa procura perseverante de sintonia quanto às propostas educativas escolar e familiar, necessariamente diversas mas complementares.”*

Devo referir que o PEE é divulgado a toda a comunidade educativa em diferentes momentos, todos eles identificados e salvaguardados, garantido que existe um confronto e diálogo com o seu conteúdo, como nos diz o PEE: *“O Projeto Educativo é divulgado e trabalhado no âmbito da formação anual dos educadores, e apresentado aos Pais nos encontros de início de ano...”*; *“Todos os membros da comunidade educativa devem confrontar-se com o seu conteúdo e dialogar entre si sobre as respetivas implicações pedagógicas e didáticas.”* E posteriormente o Vice-Reitor na sua entrevista, confirma a sua apresentação aos pais: *“Na entrevista, na primeira, percebem logo quem nós somos, como acontece com os pais. Normalmente explicado pelo coordenador de ciclo que já tem um conhecimento aprofundado sobre isso.”*

Existe neste projeto um espaço formal para a presença dos pais. Pode ver-se no RI quando se descrevem os órgãos coadjuvantes da direção da escola: Conselhos Pedagógicos, Departamentos curriculares, Diretores de Turma, Conselhos de Turma, Conselho de Pais e Conselho Científico. *“O conselho de Pais e o Conselho Científico reúnem sempre que os seus membros quiserem e a pedido da Direção.”*; *“O Conselho de Pais é constituído pelos pais que a ele adiram para se envolverem mais diretamente na proposta educativa.”*

## Valores

A Razão e a liberdade como valores primordiais da proposta educativa. Do PEE: *“A razão como a capacidade que cada pessoa tem de conhecer a realidade em todos os seus fatores, desde as suas manifestações mais capilares até ao seu significado último.”* Cada aluno é desafiado a usar constantemente a razão, a sua capacidade de perguntar e de investigar sobre todas as áreas. Desafiado a experimentar a liberdade como um fim último do esforço educativo: *“A liberdade é a capacidade de adesão ao ser, ao bem, à justiça, à beleza. É esta capacidade pessoal que fundamentalmente se quer ajudar a crescer na escola Vossa, segundo o caminho sagrado que a personalidade e as circunstâncias de cada pessoa implicarem.”*

A proposta através da experiência e da relação: *“A experiência como o conjunto desta imersão no real, seguida de um juízo pessoal sobre o que se encontra, chamamos experiência. É este o método que queremos seguir para educar os nossos alunos, quer se trate do ambiente geral da escola, quer do âmbito da relação na comunidade educativa, quer das estratégias didáticas.”*; *“Cada professor deve tentar ir ao encontro de cada aluno, obedecendo à sua pessoa como ela se apresenta...”*

O acolhimento, a inclusão e o desafio de aceitar a riqueza da diversidade, são ainda alguns dos valores referidos e vivos nesta escola. Estas dimensões serão maioritariamente mais desenvolvidas noutros pontos futuros.

### 5.2.2.2. Visão

Como fundamento, e reforçado depois no PCE, diz-nos o PEE: *“[...]todas as disciplinas são igualmente importantes e é o seu conjunto que favorece uma educação verdadeiramente humana.”* O PEE é claro quanto aos objetivos para cada um dos ciclos e idade dos alunos, o que de alguma forma orienta a forma para a ação de toda a comunidade educativa e aponta um caminho, um percurso a ser feito pelos alunos.

Diz o PEE sobre a forma agir em cada um dos ciclos: *“A docilidade é o ênfase das aquisições relacionais do pré-escolar, já que se quer favorecer a confiança nos adultos, de maneira a que cada um obedeça ao seu educador com alegria [...]”*; *“No 1.º ciclo*

*sugere-se a participação ativa nas aprendizagens, gradualmente mais autónoma e responsável sempre a partir da abertura às propostas dos educadores"; "No 2.º ciclo cada aluno é chamado a desenvolver o seu estudo pessoal, cumprindo as suas responsabilidades académicas com autonomia e prontidão ...manifestando a maturação da originalidade de cada um, conservando a abertura ao adulto como chave relacional [...]"; "No 3.º ciclo as aquisições dos ciclos anteriores devem permanecer como estrutura segura que permite a cada personalidade desenvolver-se... uma posição verdadeiramente crítica, isto é, de investigação sobre a verdade de cada proposta."; "No secundário, a atitude de abertura confiante deve corresponder à maturação da capacidade de, tornando-os seus, cada aluno ensaiar já os primeiros contributos pessoais nos âmbitos disciplinares e culturais a que é desafiado."; "No liceu, a crítica que cada aluno é chamado a fazer nesta fase, deve traduzir uma efetiva sensibilidade às propostas feitas pelos educadores."*

#### 5.2.2.3. PCE

Um documento exaustivo e orientador para a prática, tem uma ênfase muito marcada na vertente curricular e no entendimento de cada uma das opções académicas que são feitas. Tem uma validade de três anos *"O PCE terá a duração de 3 anos"*. Mais minucioso é depois o Projeto Curricular de Turma, referido no PCE da seguinte forma: *"[...] O PCT deve ser um documento prático, reflexo objetivo do percurso escolar dos alunos e da turma [...] "; "O PCT tem como finalidade a organização das atividades de turma, adequando o currículo nacional, o PEE e o PCE ao contexto de turma, pretende servir de referência ao trabalho a desenvolver por cada docente na sala de aula [...]"*

No PCE são ainda identificadas as necessidades de reuniões periódicas entre os diversos agentes educativos e estruturas organizacionais da escola. Estrutura curricular e metas de aprendizagem de cada ciclo, critérios de formação de turmas, de horários, de avaliação, são alguns dos pontos abordados neste documento. Entende-se uma enorme carga de reuniões periódicas, por forma a garantir uma plena articulação entre todos, e o garante de uma avaliação constante do processo de aprendizagem na escola.

A avaliação assume um papel preponderante na organização como ferramenta de trabalho efetiva. Também o PCE é sujeito a uma avaliação: "[...] *A sua implementação e desenvolvimento serão avaliados pela Direção no final de cada ano letivo, tendo em vista o plano anual de atividades do ano subsequente.*" De notar que alguns dos indicadores de avaliação têm foco no envolvimento dos alunos e de toda a comunidade educativa, nas propostas que lhe são apresentadas: *"Maior valorização da aliança escola-família; taxas de participação dos alunos nas propostas feitas pelo colégio; análise de adesão dos alunos no contexto das metas; nível de sucesso escolar em cada ano de escolaridade e final de ciclo; análise de avaliação externa e sua disparidade face à avaliação interna dos alunos; efetividade das parcerias; grau de cumprimentos das atividades previstas no PAA; análise reflexiva das ofertas educativas e formativas; análise reflexiva da adequação dos critérios gerais e específicos de avaliação dos alunos; análise dos pontos fortes e constrangimentos da articulação do PCE com restantes documentos; apreciação global do alcance da finalidade proposta no PCE."*

#### 5.2.2.4. PAA

O PAA é um documento pautado por momentos de vivência marcadamente católica, reuniões periódicas de equipa, momentos de encontro com as famílias na escola, e atividades não letivas. Neste último ponto, o calendário é extraordinariamente rico: *"Missas; retiros; missões; peregrinação; open day; semanas de temáticas; arraial; visitas de estudo; concurso de debates; interturmas em desporto."* Também aqui parece ser marcada a importância de uma experiência e vivência plena, de encontro com uma realidade transversal e abrangente. Uma tônica cristã também muito evidente e em plena conformidade com o PEE.

#### 5.2.2.5. RI

Meramente funcional, com apenas 4 páginas, não deixa de identificar os órgãos da direção e os órgãos coadjuvantes da direção da escola. Não apresenta organograma formal.

#### 5.2.2.6. Sinais de cultura

A escola Vossa é uma escola rica em sinais de cultura própria. Percebe-se que sendo uma comunidade envolvida e em construção com o projeto, tenta vivê-lo de forma séria e fervorosa. Em praticamente tudo há intenção, há uma tentativa de dar significado ao que se propõe. Da entrevista do Vice-Reitor: *“Os pais quando vêm cá sabem ao que vêm e sabem que há missa diária, que é facultativa, mas que na missa de natal e de advento estão todos os alunos e isso é dito logo na entrevista, portanto a decisão dos pais é com base nesses fatores o que nos deixa muito descansados... mas que nós, enquanto escola católica, promovemos o encontro entre a pessoa que é, e a graça que é a sua vida, claro que promovemos, senão não éramos.”* Refiro particularmente esta tónica católica, reforçando que é neste pilar que está a essência e a razão desta proposta.

No PCE é enquadrada a designação própria que a escola usa quando se refere ao seu ciclo Secundário: *“Liceu – o próprio emprego de uma designação diferente da residual ‘ensino secundário’ expressa a nossa intenção de continuar a propor um trabalho académico cada vez mais sério aos alunos...”*

Da entrevista com o Vice Reitor fica claro um traço muito característico da liderança desta escola que tem reflexos em vários pontos e que vão dando corpo a uma forma de estar e uma cultura muito particular: *“Vamos sempre à procura da origem do termo... Por exemplo o liceu é uma terminologia que já vem do tempo de Aristóteles e era um agrupamento de pessoas que se juntava para discutir coisas. Nós chamamos liceu por isso, porque para já o secundário nós não achamos que seja uma coisa secundária, e, por isso, o nome não faz sentido para nós, pelo contrário.”* A terminologia usada para o Diretor ou Diretor Pedagógico é Reitor e Vice-Reitor: *“Sim, o Reitor é o Diretor de todas as escolas. O Vice-reitor é o coordenador pedagógico de uma escola.”* O uso da farda é também enquadrado no RI e na entrevista com o Vice-Reitor: *“Os alunos do colégio usam as fardas apresentadas no ato da matrícula como forma de contribuir para o aprumo e fraternidade entre todos.”; “...a farda para nós é uma ajuda para que os alunos não só se identifiquem com a escola, mas também de forma a atenuar as diferenças sociais entre os miúdos, e por isso nós optamos por ter farda.”*

#### 5.2.2.7. Principais descobertas

Ao longo da análise dos dados referentes a esta categoria – PEE E OUTROS DOCUMENTOS ORIENTADORES DA ESCOLA – fui encontrando respostas para algumas das minhas perguntas de partida para este estudo. Nomeadamente: Como nasceu o PEE? De uma experiência ou de uma visão? Quem o definiu? Quem implementa? Qual o valor que lhe é conferido dentro da organização? O PEE está na origem e comprometido com os pressupostos da organização educativa? Os objetivos de base que organizam a ação da organização, estão eles refletidos no PEE? São partilhados, dados a conhecer, se sim, de que forma?

Não querendo tornar redundante a análise e triangulação dos dados anteriormente apresentados, queria apenas referir que em linhas gerais, no caso particular desta escola, o PEE é algo que nasce de uma intenção explícita de alguns adultos focados na passagem do testemunho de vivência do cristianismo e que a assumindo como verdadeira a querem propor às gerações seguintes. A consistência dessa proposta é visível na forma como o PEE está protegido pela sua simplicidade e forma filosófica, dificilmente alterável e a cima de tudo orientadora como base para os restantes documentos e ações. Está igualmente protegido pela garantida presença executiva de uma liderança ainda marcadamente presente na vida da escola.

O PEE é dado a conhecer desde logo no primeiro momento de contacto com a escola a qualquer elemento da comunidade educativa. O facto de haver uma capelania a passo com a reitoria da escola, parece um sinal determinante para o fervor com que se vive a sua proposta cristã. Os restantes documentos operacionalizam esta proposta na tentativa de fidelidade a essa mesma Verdade orientadora. De notar que também ao nível das estruturas organizacionais os pais têm um assento marcado e são por isso chamados ao envolvimento com o projeto. Não tendo qualquer papel ativo na construção do PEE, todos os elementos da comunidade educativa são desafiados a viver os valores dessa mesma proposta.

Achei curiosa a riqueza de propostas de atividades não letivas que surge no documento orientador PAA, denotando a preocupação com o conhecimento das diferentes formas da realidade, mas acima de tudo confirmando a proposta séria de vivência cristã.

É visível um cuidado extremo na elaboração dos documentos, não só no seu conteúdo, mas na estrutura e no critério do que é escrito, bem como, do que não é escrito. Percebe-se a energia e fervor colocados na visão deste projeto.

### **5.2.3. PEE e Gestão Estratégica**

#### **5.2.3.1. Liderança**

A liderança desta escola tem uma organização bastante estruturada, não necessariamente marcada pela hierarquia distante, pois a presença acaba por ser um pilar desta organização, mas há efetivamente vários patamares de liderança e organização. Da entrevista com o Vice-Reitor: *“O colégio tem por trás uma organização que é como um conselho de administração com algumas pessoas executivas e algumas pessoas não executivas, portanto aí são muito discutidas as coisas. Depois entra a reitoria e a capelania (composta por 2 padres), depois a direção de cada escola, cada ciclo, cada disciplina, cada turma...”*

A liderança desta escola é muito marcada pelo seu sentido de presença, pois é a resposta que encontram para o bom acompanhamento da equipa. Diz o PEE: *“Entre todos os membros da comunidade educativa deve cultivar-se uma estima e um respeito exemplares, de maneira a que cada pessoa se sinta ajudada na resposta às suas dificuldades e encorajada no seu trabalho e no seu desenvolvimento pessoal.”*

Foi para responder a esta necessidade constante de acompanhamento, presença e confronto de ideias que a figura do Vice-Reitor foi encontrada. No fundo, com o crescimento do projeto e com o desmultiplicar da figura do Reitor em vários polos/equipamentos, foi necessário encontrar a figura do Vice-reitor. Apesar de ser ex-professor e professor fundador, o Vice-Reitor não refere esse facto como uma mais valia a não ser no sentido de passagem de testemunho do PEE aos novos membros da equipa docente. *“Como há três campus a Reitora é a diretora de todos os espaços e tem um vice-reitor/diretor em cada espaço, que na terminologia normal seria um coordenador pedagógico. Nós chamamos diretor/reitor porque coordenar parece que é organizar aqui as coisinhas todas e um reitor/diretor tem de ter um juízo sobre cada coisa e tem de ter já uma maturidade de pensar, preparar e dar direção...”*

Ficou claro na entrevista com o Vice-Reitor que o seu papel é efetivamente de presença, acolhimento e acompanhamento, e assim se faz próximo e atuante. O Vice-Reitor recebe à porta todos os dias os pais e os alunos da escola: *"Eu recebo os pais e os alunos todos os dias exatamente onde está aquele miúdo agora, portanto logo na entrada. E isso quer dizer que, para nós, os miúdos têm alguém que os recebe. Eles entram numa casa, que também é a casa deles, eu quando entro em casa dos meus pais os meus pais estão lá, estão à minha espera e recebem-me. Esta casa também tem dono, dono não no sentido da posse, mas tem dono no sentido de assumir um compromisso com os pais."*

Como sua missão o Vice-Reitor parece tê-la muito clara, em linha com o PEE e descrita por ele próprio da seguinte forma: *"...passar a toda a comunidade educativa a proposta, porque sou professor fundador, a proposta original do colégio, portanto o carisma do colégio, a identidade do colégio: o seu relacionamento com os pais, o relacionamento com os alunos e com os próprios professores..."; "...é ser presença..."*. Uma particularidade da sua missão que reforça de forma muito clara a perspetiva de acolhimento, disponibilidade e presença que se pretende viver na escola: *"...estar completamente à mão e completamente disponível para os outros, os pais podem entrar no colégio, podem passar aqui uma boa parte da manhã ou o final do dia aqui no colégio. O colégio tem muito as portas abertas. Depois, o meu próprio local de trabalho é na zona mais nobre, ou seja, no meio do recreio dos alunos, e a minha sala é toda em vidro, a zona do colégio onde há mais vida fora do tempo das aulas."; "...essa presença quer dizer ajudar a pessoa, seja quem for, de um aluno a um professor a um pai..."*

Relativamente à organização do seu tempo e à visão das tarefas onde gasta e deveria gastar mais tempo, diz-nos o Vice-Reitor: *"...o planeamento e organização que eu tento fazer do meu trabalho para estar sempre um passo à frente em vez de estar a fazer de menino bombeiro e estar aqui à espera que ocorra uma chatice, ter mais iniciativa para que as pessoas também se sintam muito mais seguras a fazer o seu trabalho... que esta coisa do acompanhar tem muito a ver com isto, organizamos, damos pistas e depois vamos verificar..."*; *"Esse é o meu trabalho, garantir que, nos próximos tempos, as pessoas que cá estão, principalmente os professores, percebem bem quem é que nós somos... O colégio ainda está a ser formado pelas pessoas que o criaram, mas é natural que com o tempo essas pessoas se reformem, ou morram, ou façam outra coisa qualquer e, portanto, é tentar*

*garantir ao máximo que não se perca este carisma inicial com que começou o colégio.”; “A minha função aqui é garantir o normal funcionamento da escola, ...garantir que as pessoas que estão aqui, que trabalham aqui, percebem cada vez melhor o que é que é esperado delas tendo em conta o projeto educativo do colégio.”*

#### 5.2.3.2. Comunicação

A comunicação é um ativo valorizado no PEE da escola e reforçado no PCE, através das inúmeras formas ao dispor da organização. Reuniões de diversos níveis de organização e disciplinar, encontros, formações, e através dos espaços que a escola proporciona para o encontro e permanência de todos os elementos da comunidade educativa. Pude observar que o bar da escola é um ponto de encontro habitual entre pais, professores e alunos.

Dada a dimensão atual da escola em análise, cerca de 1100 alunos, e a carga de recursos humanos, 154 docentes (não identificada em nenhum documento orientador), esta organização requer uma quantidade de encontros/reuniões periódicas muito exigente.

Diz o PCE: *"A Direção Pedagógica reúne uma vez por mês e sempre que necessário.";* *"Todos os Diretores de Ciclo têm uma reunião individual ou por Ciclo com a Reitoria uma vez por semana."*

Um arranque de ano é bom exemplo disso, pois demonstra o esforço que é feito de acolhimento e enquadramento de todos, diz-nos o Vice-Reitor: *“É assim que nós arrancamos... os professores devem saber muito bem qual é o trabalho do ano e quem é que nós somos, e aqui esse encontro com os professores está dividido em três perguntas: o que é que quer dizer nós sermos aliados dos pais; o que é que quer dizer ajudar um aluno a crescer e; o que é que é conduzir uma equipa. Tanto uma professora titular como uma diretora de turma, como têm os outros professores de história, de arte, de educação física têm de ter também competências de liderança para poderem ser um pilar para os miúdos e perceber o porquê do comportamento deles em cada aula...*

*Depois temos um encontro com os coordenadores dos departamentos todos para falar sobre o que é que será um bom acompanhamento didático daquela equipa de professores que eles coordenam, há o departamento de história, de inglês, de filosofia, etc... por isso reunimos*

*com os coordenadores, para ver que passos já demos e que passos queremos dar. Aí é muito sobre a didática, sobre o que é o bom acompanhamento de um professor, ver os planos de aula, ver como é que ele vai avaliar, e aqui é muito decisivo, como é que ele pretende saber que os alunos estão a aprender...”; “Como é que eu tenho a certeza que os alunos aprenderam bem aquilo que eu lhes disse e como é que aquilo pode ser interessante para a vida deles.”*

A aplicabilidade e o interesse gerados pela aprendizagem, como um ponto importante e alinhado com os objetivos definidos no PEE. Este último ponto referido na entrevista vem demonstrar o foco e o alinhamento com os valores do PEE e as estratégias definidas no PCE. *“Depois arrancamos com reuniões por equipas. Há uma reunião com a equipa do pré-escolar, depois há uma reunião com a do primeiro ciclo, depois há uma reunião com o segundo ciclo e são manhãs de trabalho sobre o que é que conquistámos o ano passado e o que é que queremos fazer este ano. Aí já são conduzidas pelo diretor de ciclo porque um diretor de ciclo tem de saber dizer o que é que conquistou no seu ciclo e o que é que quer conquistar, e, portanto, o ano arranca assim.”*

A comunicação tem meios formais particularmente organizados e para além destes momentos mais formais, outros são encontrados por forma a garantir um bom alinhamento da equipa. Soma-se a estes momentos previamente estabelecidos, a comunicação informal que ocorre pelo simples facto de a presença ser um pilar da instituição. *“Semanalmente temos um tempo para estar com o professores, uma hora e um tema. Nós preparamos sempre alguma coisa, mas depois há sempre perguntas. Até mesmo no dia a dia, estamos sempre disponíveis para falar e tirar duvidas.”*

#### 5.2.3.3. Avaliação

A avaliação tem um papel importante como em qualquer organização. Para esta escola, a avaliação tem papel importante na medida em que acompanha e orienta a ação de toda a comunidade. As questões de avaliação dos docentes estão referidas essencialmente no PCE: *“A avaliação na escola Vossa destina-se fundamentalmente a ajudar os professores e os alunos a orientarem-se no processo de aprendizagem a que se dedicam.”*; *“A avaliação do trabalho desenvolvido é feita conjuntamente, visando sempre a correção de aspetos por*

*melhorar e a edificação da própria pessoa”; “A avaliação dos professores é feita nos termos gerais do Estatuto da Carreira Docente.”; “A avaliação do trabalho desenvolvido é feita através de um relatório que cada professor deve preencher, no final de cada período. Este relatório pretende fazer um balanço do trabalho do professor...”; “ No início de cada período o professor tem uma reunião individual com o Diretor de Ciclo e, em conjunto...”*

De notar o facto de ter tido acesso ao documento de avaliação dos docentes e ter constatado tratar-se de um documento exaustivo e criterioso, trabalhado especificamente para esta escola e em linha com o cuidado que se estabelece no PEE. Indicadores como: *“Conhece a matéria que ensina; compreende os alunos; educa os alunos; Pratica boa didática; avalia corretamente; obtém bons resultados; confronta com a direção e melhora o seu desempenho; é um aliado dos pais; contribui para a qualidade do seu departamento; é pontual, apurado...”*

#### 5.2.3.4. Principais descobertas

Questões como as que identifico de seguida, são algumas das que me parecem ter ficado respondidas com a análise da informação, considerando a categoria que relaciona o PEE e a gestão estratégica da instituição. São elas: *O PEE é visto como uma ferramenta de gestão, e como tal, gera autonomia, um sentido de pertença a uma comunidade unida em torno de um sentido comum e próprio?; Os objetivos de base que organizam a ação da organização, estão eles refletidos no PEE? São partilhados, dados a conhecer, se sim, de que forma?; Qual o grau de fidelidade entre ação e intenção inicial, e consequente decisão?; Há uma liderança ajustada à orgânica da organização e aos valores e missão refletidos PE?; A liderança e a cultura são elementos diferenciadores numa organização educativa? O PEE influencia a cultura organizacional?; É o PEE que justifica as práticas de gestão, ou o modelo de gestão que define o PE?; Como é feita a comunicação e gestão do conhecimento na organização?* A liderança e a cultura são elementos determinantes, mais do que diferenciadores para esta escola. O perfil de liderança, presente, acolhedor, disponível, próximo e esclarecido torna a gestão estratégica da escola aquilo que ela pretende ser. A ação e presença da liderança pretende ser um garante da fidelidade ao PEE, uma vez que garante a ação em conformidade com a visão. O Vice-Reitor recebe à porta todos os alunos e pais do colégio como manifestação do acolhimento feito pelo colégio a todas as famílias.

Uma comunicação muito formal em termos de canais, mas próxima pela relação que se cria através da presença é clara e inspirada pelos valores da instituição. Penso que a dimensão da escola tem um papel preponderante na forma como se revelou necessária a comunicação em ambiente formal.

O diálogo verdadeiro é algo que é procurado, o confronto de ideias e a liberdade de pensamento é possível pelo acompanhamento que é referido como prioritário em todos os momentos da vida do colégio. O testemunho que é dado pela presença do Vice-Reitor na escola, disponível para acompanhar a sua comunidade reforça as perspectivas de presença e de testemunho referidas no PEE.

A avaliação externa da organização não é referida em qualquer documento orientador.

#### **5.2.4. PEE e Gestão Pedagógica e Curricular**

##### **5.2.4.1. Curricular**

A escola Vossa segue as orientações curriculares legalmente previstas, tendo feito apenas algumas adaptações curriculares nos diferentes ciclos. A sua proposta educativa está bem delineada no PEE e intensamente materializada no PCE e em conformidade com o primeiro documento. *"A escola Vossa segue as orientações curriculares legalmente previstas, no que diz respeito à organização e objetivos dos vários ciclos, salientam-se no PCE apenas as especificidades inerentes à proposta curricular do Colégio."* Revisitando valores como a razão, liberdade, experiência e relação, todos referidos no PEE, encontramos na gestão curricular, pedagógica e metodológica algumas evidências desses mesmos valores. Pode ler-se no PCE:

*"A proposta educativa tem que ser, por sua vez, adequada ao coração do homem. Cada pessoa deve perceber na escola Vossa, não uma imposição coerciva de um sistema de regras ou de pretensões de formatação, mas uma proposta razoável e adequada ao seu desenvolvimento e realização."; "[...] Temos vindo a constatar nos últimos anos que as aprendizagens mais significativas para cada aluno carecem de um ambiente motivador e flexível [...]"; "Os alunos não podem ser exasperados por exigências fúteis e*

*desproporcionadas, ao mesmo tempo que não devem ser abandonados à sua instintividade. As regras disciplinares são mínimas, indispensáveis e claras. O ênfase está na aventura da maturação e do conhecimento."; "Na escola Vossa quer lançar-se os alunos na experiência, favorecendo o encontro de cada pessoa com a realidade na sua máxima diversidade, sempre que possível diretamente ..."; " estudo acompanhado – Com este momento pretendemos dar ao aluno o maior número de ferramentas possível com o objetivo de o ajudar a descobrir, o mais rapidamente possível, um método tranquilo de estudo e trabalho diário [...]"*

Liberdade de pensamento, ambiente de trabalho flexível, prático e com ferramentas de trabalho para seu uso próprio. São efetivamente declinações práticas de uma visão estabelecida nos fundamentos do projeto.

A contínua busca da razão de ser das coisas, e simultaneamente um pensamento crítico e livre sobre tudo, levam a propostas como o ensino do Latim, da Filosofia logo a partir do 9.º ano e a História até ao final do Liceu: *"O ensino do Latim é proposto a partir do 5.º ano e até ao 9.º para favorecer nos alunos o domínio das estruturas semânticas e gramaticais na origem da língua portuguesa... contexto cultural, social e político da civilização ocidental."; "A Filosofia é proposta dentro do currículo base a partir do 9.º ano com a aprendizagem da Lógica e da Retórica, com dois tempos semanais de 45 minutos..."; "O ensino da História é centrado nos protagonistas dos acontecimentos que foram criadores de civilização... neste sentido, fizemos a reorganização dos programas do 4.º ao 9.º ano e continuamos a oferecer a disciplina de História como oferta curricular no Liceu Científico."; "Um dos momentos centrais da cultura do colégio é o concurso das Grandes personalidades da História Mundial, em que os alunos são desafiados a escolher uma personagem cuja vida e/ou obra responda a dois critérios: o primeiro, o contributo inquestionável que tenha dado na sua área, pela sua valorização e/ou inovação e, segundo, que num momento da vida tenha correspondido às exigências dos valores do tema do ano..."*

O tema do ano como mote transversal a toda a comunidade e trabalho académico, e a introdução do tempo das Assembleias como espaço privilegiado de diálogo de acolhimento da diversidade e expressão, são também complementos do currículo, a partir do 1.º ciclo. *"...escolhemos uma frase provocadora que desafie a ajuizar os acontecimentos, a convocar continuamente uma exigência de significado ..."; "...a frase do ano, para nós, é uma tentativa de olharmos melhor para nós próprios, tentarmos perceber bem, enquanto colégio*

*católico, de onde é que vimos e que não somos nós que fazemos as coisas, e é um bocadinho isso, uma frase que nos ajude a perceber o que estamos a viver e que depois é muito discutida com alunos, porque nós temos uma assembleia por semana com alunos...”; "... A inclusão de uma hora semanal de Assembleia no horário de toda as turmas do colégio, a partir do 1.º Ciclo. Este espaço é uma oportunidade para aprofundar a frase do ano...”; "Procura reforçar a unidade de experiência das aprendizagens e verificar a verdade de toda a proposta educativa..."; "O tempo da Assembleia é usado em cada ciclo para desenvolver, com metodologias de argumentação multidisciplinar e multimédia, alguns conteúdos específicos de várias disciplinas".*

No 3.º ciclo o modelo de Assembleia assume um formato diferente para potenciar a espontaneidade própria da idade dos alunos. Diz o Vice-Reitor: *“As assembleias são um diálogo sobre o que é que os miúdos estão a viver e o que é que lhes está a acontecer e nas idades de 7.º 8.º e 9.º os miúdos dizem muito aquilo que lhes vai na cabeça, sem pensar tanto, e por isso nós adotamos uma assembleia em modo de debate. Lançamos um tema e há uns que pensam que deve ser assim e outros de outra maneira, tentamos que o diálogo seja sempre verdadeiro.”* Nota-se este cuidado de adaptação à maturidade e desenvolvimento dos alunos, transformando esse conhecimento em oportunidade de crescimento.

Na lógica de enriquecimento curricular, a música e as artes plásticas assumem um papel preponderante desde cedo (Pré-escolar) e mantêm-se presentes ao longo de todos os ciclos, em atividades como o *open day*. Diz o PCE: *“A dimensão artística como tentativa de entrar em relação com a beleza, é outro dos nossos eixos prioritários da proposta curricular. Desde o pré-escolar que é proposta aos alunos a experiência da música, das artes plásticas e da expressão dramática como ocasiões de descoberta de si, dos outros e do sentido de tudo, através da sensibilidade à beleza.”*

A emergência no real é uma proposta muito presente para sustentar o conhecimento concreto das aprendizagens, por isso as experiências e os laboratórios são igualmente propostos de forma transversal no currículo do colégio. *“ Só esta imersão no real pode favorecer o fervilhar ativo da razão de cada aluno.”; "O estudo das ciências é favorecido desde o pré-escolar, encorajando-se a curiosidade e a observação atenta da realidade..."; “Em especial no 3.º ciclo, optou-se pela modalidade da metodologia de projeto, como complemento ao*

*trabalho estritamente letivo.” Laboratórios, salas de artes, Auditórios, Bibliotecas e gabinetes de trabalho, foram espaços criados para que “...Cada aluno pode desenvolver o seu trabalho individualmente ou em grupos que não correspondam necessariamente à sua turma, em horários para além da mancha clássica e em espaço mais adequados à aprendizagem em curso.”*

O acolhimento como forma de valor a privilegiar na escola estende-se à experiência concreta da diversidade e daí surgem propostas como os “tesouros” no Jardim de Infância, instrumentos de trabalho para as educadoras que têm início com a partilha de uma experiência/interesse partilhado pela família de cada aluno. Diz o PCE: *“através dos ‘tesouros’ e dos convites às famílias, as crianças aprendem a valorizar a experiência de estranhos [...]”; “Os tesouros são o motor de todo o trabalho: ....., que as educadoras usarão como ponto de partida para as várias aprendizagens, valorizando (sublinhando) o valor que o tesouro já tem para cada criança que o traz e que passa a ter para todos com a apresentação feita pelos pais na sala.”*

Já noutros ciclos, a abertura a línguas estrangeiras como o Alemão e o Mandarim numa lógica de conhecimento de outras culturas, são também sinal da diversidade que se pretende propor como riqueza: *“O colégio quer educar no acolhimento, na hospitalidade e na capacidade de diálogo. Por essa razões, e também para enriquecer os conteúdos tratados, é frequente convidarmos pessoas variadas para exporem aos alunos as suas experiências.”; “O domínio do Inglês é garantido através da sua aprendizagem intensiva desde o pré-escolar e da prossecução do currículo da Universidade de Cambridge [...]”; “Propomos como alternativa ao Alemão, aos alunos do 5.º e 7.º anos, o Mandarim, também como segunda língua estrangeira. O interesse da aprendizagem do Mandarim, como familiarização com um sistema linguístico e cultural totalmente diferente [...]”*

Outra liberdade curricular que denota o verdadeiro interesse no conhecimento e aprofundamento das aprendizagens na escola Vossa, é o lecionar das disciplinas científicas no 3.º ciclo. Ao invés dos alunos terem durante os três anos as três disciplinas de Geografia, Biologia e Físico-Química, têm apenas uma por cada ano: *“No 3.º ciclo optou-se por uma distribuição anual sucessiva das disciplinas científicas, que ganham assim tempos diários: Geografia no 7.º ano, Biologia no 8.º ano e FQ no 9.º ano ...permitirá um maior*

*aproveitamento por parte dos alunos, conduzidos na aprendizagem com mais intensidade e continuidade [...]"*

De notar o facto da Religião ocupar um espaço próprio desde cedo. Numa primeira fase como Catequese (1.º ciclo) e Religião (a partir do 2.º ciclo). “[...] *é proporcionada a todos os alunos uma possibilidade de conhecer a hipótese católica e de encontrar as suas explicações doutrinárias.*” Uma hora semanal de Religião, e note-se, não se chama “Religião e Moral” como é apelidada mais frequentemente, também aqui me parece haver intenção, o nome não é o comumente utilizado.

O estudo acompanhado é também uma proposta e simultaneamente uma ferramenta facultada aos alunos da escola Vossa.

## Eixos Curriculares

Focando mais concretamente no projeto curricular do Liceu, este corresponde ao ensino secundário proposto pelo Ministério da Educação e Ciência e tem por objetivo desafiar os alunos para um plano de estudos que permite um caminho de compreensão da realidade. Do PCE: *“Um método educativo que consiste na iniciativa do professor que o adulto propõe, e da liberdade do aluno que se põe em marcha... poderá assim crescer na compreensão da realidade e de si mesmo.”*

No concreto, quais são as propostas materializadoras destes objetivos: *“um currículo abrangente; professores educadores exigentes; convivência com a tradição cristã quotidiana, e sem complexos; descoberta da seu futuro académico e profissional...”; “...a experiência da beleza através da Literatura, da Filosofia e das Artes. A compreensão da Natureza pelo conhecimento das leis da Física, das relações da Biologia e da Matemática.”*

A escola Vossa oferece dois currículos distintos para o triénio pré-universitário: Liceu Clássico e Liceu Científico. No ano a que se refere o estudo, a escola tinha a funcionar duas turmas de 10.º ano de Liceu Científico, duas turmas de 11.º ano, uma de cada programa e uma turma de 12.º de Liceu Científico.

Ambos os programas se propõem dar uma formação geral, contrariando a especialização precoce, “[...] o objetivo é alargar a razão [...]”, desta forma a escola permite um melhor desempenho em cada umas das disciplinas, havendo benefícios reais interdisciplinares.

A tónica do Liceu Clássico permite que o uso da língua dê acesso à realidade em todas as suas manifestações, desenvolve um pensamento profundo e a expressão desse pensamento de forma rica e articulada, o interesse pelo humano e a sua história, conhecimento de diferentes culturas, respetivas linguagens e representações artísticas.

A constatação e verificação da utilização da matemática como linguagem que descreve a realidade, a realidade física que ajuda a compreender o que se vê e o que não se vê. Conceitos matemáticos levam a experimentar a objetividade e a capacidade de certeza, o uso de um raciocínio lógico, proposições e argumentos, o uso da demonstração.

### Como estão distribuídos os tempos semanais?

| Disciplinas             | 10.º<br>Científico | 11.º<br>Científico | 11.º<br>Clássico | 12.º<br>Científico |
|-------------------------|--------------------|--------------------|------------------|--------------------|
| Português               | 2                  | 2                  | 2                | 4                  |
| Literatura Portuguesa   | 3                  |                    |                  |                    |
| Latim/Alemão            | 3                  | 3                  |                  |                    |
| Inglês                  | 2                  | 2                  | 2                | 2                  |
| Matemática              | 3                  | 3                  | 3                | 3                  |
| História                | 1                  | 1                  | 3                | 3                  |
| Geometria Descritiva    |                    |                    |                  | 3                  |
| Biologia e Geologia     | 3,5                | 3,5                |                  |                    |
| Biologia/Física/Química | 3,5                |                    |                  | 2                  |
| Biologia/Física/Química | 3,5                | 3,5                |                  |                    |
| Físico-Química          | 2                  | 3,5                |                  |                    |
| Educação Física         | 2                  | 2                  | 2                | 2                  |
| Artes/Desenho/Teatro    | 1                  | 1                  | 1                |                    |
| Filosofia               | 2                  | 2                  | 2                |                    |
| Religião                | 0,5                | 0,5                | 0,5              | 0,5                |
| Assembleia              |                    | 0,5                | 0,5              | 0,5                |

*Figura 7 – Carga horária semanal dos diferentes cursos de Liceu*

Para além da riqueza curricular e propostas complementares, este exercício fundamentado nos objetivos do PEE propõe atividades muito concretas de aplicabilidade dos conhecimentos, concurso das grandes personalidades da história mundial, os concursos de debates, as assembleias semanais, os laboratórios, intercâmbios (inglês), estágios e a vinda à escola de profissionais capazes de materializar profissões e demonstrar visões com aplicabilidade prática.

Todas estas atividades acabam por contribuir para uma cultura própria de escola, que se manifesta de acolhimento e conhecimento histórico e da realidade. Confirma igualmente a possibilidade de um caminho de encontro e autoconhecimento pela amplitude da oferta e da descoberta individual.

A referir que o colégio tem como prioridade a aprendizagem do inglês, sendo objetivo que os alunos de liceu obtenham o *Certificate of Advanced English*.

Há de resto um trabalho feito com os alunos ao longo do 12.º com as disciplinas de exame, por forma a garantir uma boa e atempada preparação para as mesmas.

### **CrITÉRIOS de construção das turmas:**

Da entrevista com o Vice-Reitor: *“Não há nada que nós façamos aqui, quer seja a construção dos horários, quer seja o sítio onde estão as pessoas que aqui trabalham, que não seja a pensar o que seria melhor para os alunos...”*

São vários os critérios de organização das turmas, dependendo dos ciclos, que nos refere o PCE: *"No Jardim de Infância, optamos por um sistema de turmas mistas nos três e quatro anos e turmas homogêneas de cinco anos.";* *"No 2.º e 3.º ciclo cada turma tem um grupo de alunos 'locomotiva', ou seja, um conjunto de cinco a oito alunos, academicamente muito bons, que conduzem a turma, implementando um bom ritmo de trabalho, o que, ao mesmo tempo, proporciona uma influência positiva nos restantes alunos.";* *"No liceu, as turmas são organizadas tentando encontrar grupos equiparados do ponto de vista do seu desempenho académico, de modo a que, na diversidade, se encontre um ritmo de trabalho [...]";* *“Sempre que há uma mudança de Ciclo, todas as turmas são refeitas, tendo em conta os critérios [...]"*

Também estes critérios reforçam o valor da diversidade, enaltecido no PEE e no discurso do Vice-reitor como “uma riqueza” para toda a comunidade educativa.

#### 5.2.4.2. Avaliação dos Alunos

Sobre a avaliação dos alunos, esta vem categorizada por ciclo no PCE: *"A avaliação dos conhecimentos dos alunos, feita pelos professores deve ser o mais rigorosa possível e ter em conta aquilo que o aluno de facto mostra saber."*; *"Os professores devem multiplicar e variar os instrumentos de avaliação de maneira a cobrir várias expressões de conhecimentos, desde testes mais tradicionais, a testes de respostas múltiplas, avaliação de portfólios, cadernos de laboratório, de campo, ou diários gráfico, composições, apresentações orais e tecnológicas, desempenho em provas físicas, musicais ou dramáticas."*; *"Os alunos devem também crescer na capacidade de autoavaliação e de avaliação justa dos seus pares sendo a modalidade como estas são feitas decidida em cada ciclo, tendo em conta a relação de cada professor com os seus alunos."*

#### 5.2.4.3. Organização do Tempo

O horário semanal do Liceu é composto por 31 horas e 30’.

*"Os alunos têm as disciplinas de PT e Mat sempre durante a manhã..."*; *"os horários são feitos de acordo com as capacidades gerais dos alunos e com o seu nível de maturidade."*; *"O horário semanal é a concretização do modo como a proposta curricular solicita o aluno a um trabalho, com aulas diárias das 8:30 às 17:00 (tarde livre à 4.ª feira)."*

#### 5.2.4.4. Principais descobertas

No que respeita a questões relacionadas com a construção pedagógica e curricular, é visível a vontade de encontrar um sentido para as propostas que são feitas nos fundamentos e valores do PEE. As adaptações curriculares são sinal disso mesmo. Também neste ponto me pareceu que o alinhamento do PEE, documento holístico da instituição, com o PCE, documento complementar e orientador da ação, é visível. Toda a organização dos tempos e espaços tem

como princípio o interesse e o bem maior do aluno. A verificação através da experimentação e da prática, como instrumentos de amadurecimento das aprendizagens é confirmada.

A riqueza e a diversidade das atividades complementares é notória, o que confirma este caminho particular e de descoberta, encontro com o sentido, através do conhecimento e autoconhecimento.

Apesar da aplicação transversal das TIC nos planos curriculares, não existe um tempo exclusivo e dedicado unicamente a esta matéria. Uma curiosidade que refiro apenas por ser interessante ver um projeto inovador de escola, virado para o futuro, mas sem se debruçar particularmente nesta matéria, com um tempo exclusivamente dedicado a este tema. A aprendizagem é proposta na aplicação no concreto no decorrer das diferentes matérias.

### **5.2.5. PEE e Gestão de RH**

#### **5.2.5.1. Contratação**

Sobre o perfil do educador do colégio, em forma de ideário, várias vezes vem referido no PEE, como já tive oportunidade de referir. Sobre a contratação nada vem referido nos documentos, e a gestão de Recursos Humanos é feita mas ainda num processo de melhoramento. *“Temos de dar passos ainda nisso, mas as pessoas percebem, sim. O colégio está a crescer e as pessoas percebem que há um plano de desenvolvimento para elas, mas nós ainda estamos a tentar perceber como abordar melhor isso.”*; *“Se confiamos nesta pessoa é esta pessoa que conduz até termos razões para que isso não aconteça, ou porque está cansado, ou porque já não quer, mas temos sempre uma razão e a decisão é baseada no diálogo.”*

Tive oportunidade de explorar o processo em conversa com o Vice-Reitor do Colégio, dado o alinhamento com o PEE, o processo de seleção é muito criterioso: *“...o nosso processo de entrevista e contratação de professores é muito exaustivo, até percebermos bem que tipo de pessoa temos à frente e que diversidade é que essa pessoa traz. Por isso a diversidade aqui no colégio é um critério. Cada um tem uma maneira de ser e um traço de personalidade que acrescenta uma riqueza, porque nós vivemos muito da relação com os alunos e com 1100*

*alunos é óbvio que eles não se ligam todos à mesma pessoa, por isso, quanto maior diversidade mais descansado eu fico por saber que há mais alunos a serem correspondidos.”; “Quem contrata tipicamente é um conjunto de pessoas porque, como já lhe disse, o recrutamento aqui no colégio é exaustivo. Nós identificamos uma necessidade... o professor candidato vem cá e tem uma entrevista com a coordenadora de ciclo e o coordenador de departamento, depois dá uma aula com um conjunto de professores daquela e de outras matérias. Isto fazem todos. Para os que ainda ficam há um questionário bem “puxadinho” e, no final, há uma reunião com o reitor ou com o reitor e vice-reitor.”;*

Um caso que me pareceu particularmente interessante ser referido, porque em primeiro lugar, ao ser referido, parece ser isolado, e em segundo lugar pela forma como foi gerido. O cuidado no acompanhamento dado pela escola perante a consciência de um professor muito qualificado mas sem um alinhamento claro com a proposta católica da escola: “...*por exemplo, já aqui tivemos um professor ateu, mas a forma como ele olhava para as artes e a capacidade em se deixar surpreender e perguntar: porque é que tu fazes isto? Eu até cheguei a ir trabalhar com ele, durante 2 anos, deixei de dar aulas de educação física, para ser assistente de artes a par com ele... mais uma vez aqui a questão da procura da Verdade com letra maiúscula e nessa tem de se acreditar para passar a mensagem, mas no âmbito da disciplina dele o que ele queria era ensinar os miúdos a olhar, no contexto da arte e isso vale para a arte como para tudo o resto. O trabalho dele com os alunos sempre foi muito verdadeiro.*”

Os critérios de seleção na perspetiva do Vice-Reitor: “*o professor tem de ser mestre, em primeiro lugar... nós não estamos à procura de uma pessoa só popular e querida. O professor tem de ser mestre, e por ser mestre é garantidamente educador porque não passa as coisas de qualquer maneira.*”; “*Valorizo muito duas coisas, muito. O conhecimento é decisivo. Eu não posso pôr à frente dos meus alunos alguém que não sabe bem o que é que está a ensinar. Depois tem que ter todas as ferramentas para ensinar. Por fim, tem de ser um bom homem ou uma boa senhora, porque com uma pessoa carregadinha de conhecimento e boa humanamente eu faço dela um bom professor.*”, “*Uma pessoa com pouco conhecimento é difícil porque aqui tem de estar a trabalhar e é difícil estar a estudar ao mesmo tempo. Uma pessoa humanamente mais fraca também é difícil, porque os miúdos andam sempre atrás da verdade.*”; “*A capacidade de relação é decisiva. No processo de*

*entrevista nós percebemos logo que tipo de pessoa é que temos à frente e normalmente como a decisão é conjunta a pessoa que mais se identifica com o perfil do candidato assume a responsabilidade de o acompanhar, por isso é que eu digo que a diversidade é importante, em todos os aspetos.”*

Como resultado, diz o Vice-Reitor: “...*Graças a Deus já aqui temos muita gente que percebe bem quem nós somos e que se identifica muito com essa forma de trabalhar, e que quer isso para a sua vida. Temos aqui muito boa gente.*”

#### 5.2.5.2. Formação

A formação no colégio é contínua e de desenvolvimento pessoal e profissional, há momentos formais definidos para este fim, mas acontece de forma informal no dia a dia da escola. O PCE refere: *"No fim de cada período escolar, participam, juntamente com todos os professores, em momentos de formação propostos e delineados pela Direção do Colégio.";* *"A educação constante dos próprios professores consubstancia-se, antes de mais, na participação nos momentos comuns de formação a todos os educadores do Colégio..." ;* *"Para tal há um encontro semanal de formação, bem como um encontro semanal de diretores de turma..."*; *"A prática de observação de aulas e respetiva análise crítica é também incentivada e realizada com frequência..."*; *"Os professores de Liceu participam igualmente nas diversas ações de formação da comunidade educativa."* Quanto ao critério, diz o Vice-Reitor: *"O critério é olhar para aquilo que estamos a viver e que somos e tentar dar um passo de ajuda às pessoas e tornar o projeto educativo mais verdadeiro e isso é difícilimo também."*

Achei curioso o modelo encontrado para a formação intensiva de final do ano, a “*Universidade de verão*” para os professores. Uma semana de formação intensiva no final do tempo letivo.

#### 5.2.5.3. Principais descobertas

A contratação é um processo moroso e criterioso na escola Vossa. Passa por várias fases de avaliação e não é uma decisão exclusiva da Reitoria. Sendo esta quem tem a palavra final, a

necessidade pode ser identificada por outros. Existe alguma margem de progressão dentro dos quadros da escola, mas parece ser um tema que ainda está a ser amadurecido. A formação é confirmada como um eixo determinante na organização. A exigência que surge identificada no PEE para o perfil de educador da escola Vossa, está refletida no processo moroso e criterioso de contratação da escola.

### 5.3. ESCOLA XIS

Parti para a análise desta escola com a perceção de que ali se vivia um ambiente muito rico em ideias e vontades. Um projeto em permanente descoberta, transformação e amadurecimento, movimento esse muito impulsionado pela liderança. Muito focado nas crianças e numa metodologia de trabalho estimulante e capaz de desenvolver competências pessoais e sociais. Trata-se de uma escola privada sem qualquer sensibilidade religiosa. Esta escola funciona atualmente em cinco diferentes pólos/equipamentos na zona de Lisboa (um deles fora de Lisboa), todos eles com particularidades e dimensões próprias. Optei por focar a minha análise de dados no pólo que acolhe os alunos de 2.º e 3.º ciclo e que em breve irá agregar mais duas das cinco escolas atualmente a funcionar em Lisboa.

Esta escola no ano letivo corrente à minha análise tinha a frequentar nos cinco pólos, 971 alunos, 60 alunos de 7.º ano divididos em três turmas, 15 professores afetos a este ciclo e 60 encarregados de educação. Para além dos documentos orientadores da escola, tive oportunidade de entrevistar dois dos níveis de hierarquia da organização. Direção, pessoa responsável pelo projeto pedagógico, Diretora Pedagógica e de Recursos Humanos e o Diretor da escola em estudo. Elaborei questionários dirigidos a encarregados de educação, alunos, professores e auxiliares de ação educativa. Em alguns destes questionários, obtive a representatividade que me pareceu a necessária para a exposição de dados, nomeadamente alunos e professores. Quanto aos questionários dirigidos aos encarregados de educação, refiro a particularidade de algumas das minhas perguntas terem sido incorporadas no inquérito anual que a escola faz aos pais. Este facto fragilizou os dados recolhidos, uma vez que o inquérito da escola foi dirigido aos encarregados de educação do 2.º e 3.º ciclo e a minha análise centra-se apenas nos alunos de 7.º ano. Tentarei levar este dado em

consideração, na exposição que fizer dos dados, uma vez que a amostra recolhida não corresponde exclusivamente à população do meu estudo.

### **5.3.1. História**

A escola Xis é uma escola relativamente recente que nasceu em 2003 num modelo de pequenas creches dentro de grandes empresas. A forma profissional e marcadamente enérgica como nasceu logo levou a que o modelo se multiplicasse e até extrapolasse o universo das empresas. Em 2006 nasce a primeira creche e jardim de infância fora de uma empresa e em 2008 a primeira unidade com ensino primário. Este último com uma grande ênfase dada ao ensino bilingue (inglês), e ao recurso às novas tecnologias. O projeto evoluiu para uma escola bilingue seguindo o currículo de Cambridge para o 7.º e 8.º ano, e muito recentemente para uma escola internacional no 9.º ano, segundo o currículo IGCSE (International General Certificate of Secondary Education), que permite uma adaptação ao currículo nacional. A par com estas transformações, a escola foi crescendo e abrindo novos ciclos, tendo já hoje o 9.º ano, fazendo a sua progressão anual ao ritmo de crescimento dos seus alunos mais velhos.

### **5.3.2. PEE e Outros Documentos Orientadores Da Escola**

O PEE revela-se um documento orientador e de certa forma extenso. Para além dos valores, visão, missão e fundamentos, é no PEE que se identifica e se enquadram os objetivos educacionais, gerais e específicos de cada ciclo, as áreas de conteúdo curricular, a gestão do tempo escolar, a avaliação das aprendizagens, intervenientes e critérios, o envolvimento familiar no projeto, os trabalhos de casa, entre outros.

#### **5.3.2.1. Valores, missão, objetivos e fundamentos**

Segundo o PEE da escola XIS o foco deste projeto está maioritariamente na formação de competências dos seus alunos. Palavras como sucesso, competências, bilingue, autonomia e resiliência, excelência académica, tecnologia, são recorrentes na leitura deste documento. A felicidade é também referida como valor, mas com mais ênfase no discurso da Diretora Pedagógica do que nos documentos orientadores. *"Ensinamos as crianças a adquirirem*

*competências e ferramentas para crescerem bilíngues, curiosas, solidárias, autônomas e enfrentarem os desafios de um mundo em constante movimento, com a confiança necessária para atingirem todo o seu potencial.”; “Temos como missão formar e inspirar os alunos para serem felizes e terem sucesso na sua vida adulta.”; “Orientamos os nossos alunos para darem o melhor de si mesmos e serem líderes que influenciem e inspirem os que os rodeiam.”; “...para serem alunos trabalhadores, curiosos e resilientes.”; “...através de um método de ensino rigoroso mas dinâmico em que todos têm a possibilidade de experimentar todas as áreas de conhecimento.”; “A tecnologia integra-se no currículo de forma natural ...é mais um recurso tal como os livros, o papel e as canetas.”; “...que o nosso maior objetivo não é só prepará-los para a faculdade, é prepará-los para a vida do futuro.”; “...crianças com gosto em aprender, autônomas e responsáveis.”*

No que diz respeito aos objetivos identificados no PEE, o documento refere: *"Estamos determinados a orientar cada aluno para que possa superar os seus desafios individuais usando e desenvolvendo os seus pontos fortes, sabendo a importância de trabalharem muito.”; “Em linha com a missão e visão, pretende-se [...] mobilizar saberes culturais, científicos e tecnológicos para compreender a realidade [...]”; “[...] usar adequadamente linguagens das diferentes áreas de saber cultural, científico [...]”; “usar corretamente a língua portuguesa para comunicar de forma adequada [...]”; “[...] usar línguas estrangeiras para comunicar [...]”; “[...] adotar estratégias adequadas à resolução de problemas; realizar atividades de forma autónoma; cooperar com os outros em tarefas e projetos comuns; relacionar harmoniosamente o corpo com o espaço [...]”; “Na escola Xis temos a preocupação de ajudar a formar pessoas completas, com um cuidado constante pelo desenvolvimento das crianças nas várias dimensões, não só académicas mas também cultural e social – artes e desporto são partes integrante do dia a dia no colégio.”*

Da entrevista com a Diretora Pedagógica: *"Pretendemos formar crianças curiosas pelo que as rodeia, que procurem as respostas para as suas questões e, não menos importante, crianças muito felizes!"*

## Valores

No que diz respeito aos valores, o PEE refere a excelência acadêmica, a valorização das competências, a resiliência treinada pelo desafio constante à descoberta, e o ambiente familiar que se propõe para a vivência na escola: *"A excelência acadêmica é essencial para a escola Xis [...]"; "Na escola Xis encontra um ambiente familiar, com atenção individualizada a cada criança, valorizando as suas melhores competências."; "[...] cada aluno é único merecendo essa distinção e consequente adequação a práticas educativas; encorajamos cada aluno a dar o seu melhor em todas as disciplinas [...]"; "Os alunos aprendem a aceitar os seus erros como etapas necessárias do crescimento; aprendem a estar confortáveis para sair da sua zona de conforto e desafiar-se constantemente."; "Os alunos fazem amizades para a vida e aprendem a importância de ajudar quem mais precisa [...]"; "Oferecemos um currículo muito exigente com professores especialistas na matéria [...]"*

Da entrevista com a Diretora Pedagógica: *"Felicidade: eu acho que é uma preocupação que é muito transversal na escola, a felicidade das pessoas mas, obviamente, quando nós falamos de felicidade não é andar aos pulinhos todo feliz todos os dias, é sim sermos felizes com aquilo que escolhemos, sermos felizes com as decisões que tomamos, aprendermos a trabalhar e a reforçar a nossa maneira de estar na vida no sentido de podermos estar felizes com aquilo que fazemos."; "Resiliência: ...é muito esta capacidade de resiliência, de saberem que mesmo que as coisas não corram bem há uma maneira de dar a volta, de ultrapassar os obstáculos. Não é porque as coisas correm mal que vamos deixar de ser felizes. É um bocado essa felicidade que nós tentamos alcançar."; "Tentamos manter este equilíbrio de sermos inovadores, criativos, mas manter uma qualidade acadêmica."*

A tónica dada à felicidade como objetivo último da escola, para as crianças, foi uma abordagem feita diretamente à Diretora, uma vez que o seu discurso é muito enfático nesse tema, mas a linguagem dos documentos não o refere com tanta premência.

A nível metodológico, pedagógico e curricular, diz-nos o PEE sobre a escola Xis e as suas particularidades: *"[...] tirá-los um bocado daquilo que é um currículo normal, o que é que há para além disso, que outros projetos é que eles podem fazer, que ligação é que eles podem ter ao mundo, ...para pô-los a treinar outras competências que não passem pela aula [...]"*

*“Utilizamos a pedagogia de projeto, estimulando a curiosidade para quererem saber sempre mais e promovendo o trabalho autônomo e responsável – a chave para o sucesso no futuro é a capacidade de trabalhar independentemente e de modo focado.”; “A tecnologia é uma das áreas fortes do nosso programa, para além de uma grande variedade de dispositivos disponíveis para as crianças, ela está integrada em todas as disciplinas, aprendizagens e projetos.”; “A tecnologia integra-se no currículo de forma natural, tal como é hoje para as crianças e adolescentes, é mais um recurso para utilização tal como os livros, canetas e papel.”*

Sobre os valores da escola, diz o Diretor de Escola: *Na responsabilidade “... temos um programa que é de serviço comunitário em que eles têm que escolher o que querem e fazer trabalho para a comunidade e tentamos que eles sejam responsáveis, transferir coisas dos pais para os filhos. Por exemplo, se um aluno falta em vez de ir a mãe falar com o professor vai o aluno falar sobre o teste que não fez. Quando temos reuniões de pais os alunos são convidados a estarem presentes também. Tentamos dar responsabilidades pequenas às crianças.”; “Na curiosidade, dentro das matérias, sempre criamos este fomentar as perguntas, e depois temos algumas atividades extra curriculares que fazemos, que é para serem curiosos – Big Idea, My Time.”; “A autonomia nos pequenos está claramente no horário. Nos mais velhos não está definido, mas está no programa dos professores. Os professores têm isso nos currículos, um tempo previsto de autonomia, e nas aulas permitem que os alunos façam trabalhos diferentes, por conta própria. Dentro do horário escolar temos tempos de autonomia. Para os mais pequenos é mais claro, mais óbvio, pois está no horário “tempo autônomo”, para os mais velhos é de forma mais discreta”.*

A autonomia, a criatividade e a responsabilidade são valores transversais a todos os ciclos e que resumem de forma global o que se vive no dia a dia da escola.

### **Comunidade educativa**

Existe um espaço próprio para enquadramento da comunidade educativa da escola, pode ler-se no PEE: *“Tal como as crianças, as famílias são parte ativa neste processo de crescimento e desenvolvimento; uma parceria que se torna essencial para o sucesso da vida futura das crianças.”; “As iniciativas das famílias, para pequenas colaborações, projetos ou*

*apresentações, são bem-vindas."; "Para atingir este objetivo, contamos que a nossa equipa dê o exemplo para que os alunos sejam também trabalhadores, curiosos e resilientes..."*

A importância deste indicador é notória, quando confrontado o Diretor de Escola sobre o tipo de trabalho a que dedica mais tempo: *"...trabalhar com os pais...mais do que eu queria ...mas é porque são muitos, e tira-me muito tempo."; " Gostava muito de gastar mais tempo com as crianças. Cada criança que chega à escola eu conheço uma a uma, marco uma entrevista. Leva muito tempo mas eu gosto."*

#### 5.3.2.2. Visão

Do PEE: *"[...] ensinamos as crianças a adquirirem competências e ferramentas para crescerem bilingues, curiosas, solidárias, autónomas e enfrentarem os desafios de um mundo em constante movimento, com a confiança necessária para atingirem todo o seu potencial."* Este é o espaço dedicado à visão no PEE da escola Xis. Um único parágrafo que pretende refletir a visão deste projeto. Em termos macro, os objetivos aí referidos estão maioritariamente alinhados entre PEE, discurso da Diretora e o plano para a ação, no entanto, há valores que percebemos que tem vindo a ser assumidos no discurso da DP e que não estão referidos na totalidade dos documentos, nomeadamente, a felicidade, um objetivo muito marcado no discurso da DP, mas que não surge referido no campo da Visão do PEE.

#### 5.3.2.3. PCE

Como o PEE se centra maioritariamente no desenvolvimento de matérias pedagógicas e curriculares, este documento, tal como o conhecemos na maioria das escolas, não existe. O PEE tem esse objetivo e nele podemos encontrar a grande parte das informações curriculares e pedagógicas. Existe também um documento Plano de Turma (PT), que funciona como um Projeto Curricular de Turma.

#### 5.3.2.4. PT

Um documento muito completo e estruturado, alinhado com o PEE na medida em que avalia resultados pedagógicos, atitudes e valores referidos no PEE e define como competências

prioritárias a avaliar, dois tipos: *“Competências gerais: mobilizar saberes culturais; científicos e tecnológicos para compreender a realidade e para abordar situações e problemas do quotidiano; o uso adequado de linguagens das diferentes áreas de saber cultural, científico e tecnológico; o uso correto da língua portuguesa para estruturar pensamento próprio; uso das línguas estrangeiras para comunicar adequadamente em situações de quotidiano e apropriação de informação; adoção de metodologias personalizadas de trabalho adequadas aos objetivos; adoção de estratégias adequadas à resolução de problemas e à tomada de decisões; realização de atividades de forma autónoma, responsável e criativa; cooperação com outros em tarefas e projetos comuns. Competências transversais (a privilegiar): relacionamento interpessoal; comunicação; tratamento de informação; aquisições cognitivas; métodos de trabalho de estudo.”*; *“articulação interdisciplinar/ transferência de conteúdos.”*; *“capacidades e conhecimentos; participação; trabalhos de casa; comportamento e material.”*; *“avaliação de projetos de responsabilidade social, cívica e ambiental e academias – My Time.”*

As competências gerais, estão em linha com os objetivos definidos para a escola, no seu PEE.

#### 5.3.2.5. PAA

Não tive acesso a este documento por me ter sido informado que não havia. No entanto, pode ver-se no PCT que há um plano calendarizado de atividades por período letivo.

#### 5.3.2.6. RI

Um documento igualmente extenso e exaustivo no que diz respeito às funções, direitos e deveres de toda a comunidade educativa. Informações sobre avaliação e regras de funcionamento.

#### 5.3.2.7. Sinais de cultura

Os principais sinais de cultura desta escola que sobressaem vêm descritos no PEE: *“A cultura da escola Xis passa pelo trabalho de equipa e muita pesquisa. Estamos sempre dispostos a*

*refletir sobre a melhor forma de colocarmos a nossa missão, visão e programa em prática.”; “Trabalhamos para criar um ambiente de aprendizagem exigente e aberto a novas pessoas, culturas e ideias, tanto para a nossa equipa como para os nossos alunos.” Este facto é confirmado pelo discurso de ambos os Diretores que entrevistei. Diz o Diretor da Escola: “Podemos experimentar, e se não funcionar voltamos a trás, acho que essa é a grande diferença.”; “...não temos que reinventar a roda...”; “Podemos ser diferentes fazendo coisas de vários lugares. Nem tudo tem que ser novo...”. Diz a Diretora Pedagógica: “...se for para melhorar estamos sempre prontos a mudar...”; “Vamos sendo humildes e, por muito que hajam coisas que nos custam ouvir fica sempre qualquer coisa que nos faz pensar. Aceitamos muito bem, ouvimos, queremos melhorar e incutimos muito isso nos outros. O erro para nós não é um problema.”*

A existência de farda parece uma contradição por ser à partida uma proposta de “formatação” que quebra a criatividade de cada um, mas por outro lado é um incentivo ao sentido de pertença e aprumo. Diz o Diretor de Escola: *“O uniforme é uma coisa que tem prós e contras. A imagem fica mais simpática da escola, a nível de casa evita os modelos, é tudo mais fácil. Mesmo assim pode quebrar a criatividade, mas eles continuam a ser criativos com o uniforme. Aqui o uniforme não é muito rígido, é só a parte de cima, mas é uma coisa que já estava na escola, eu não tive muita opinião.”; “As cores da escola, o hino, são coisas que nascem em colaboração.”*

Sobre as evidências da cultura que se vive dentro da escola, pude observar a forma livre com que os miúdos trabalham, em movimento, de portas abertas, com liberdade de estar pensar. Diz a Diretora Pedagógica: *“...os nossos alunos acho que se destacam pela forma de estarem, o à vontade a falar e a fazer perguntas. Numa situação em que estão expostos os nossos miúdos não têm medos. Não têm vergonhas. O cuidado na apresentação aos pais e naquilo que mandamos para os outros.”; “No 2.º ciclo da escola Xis a sala de aula é adaptada às aprendizagens. Pode ser em U, nas Assembleias de Turma, grupos de 3/4 elementos, na maior parte do tempo, filas em momentos de avaliação formal ou outras que considerem conveniente.”; “Trabalhamos de portas abertas.”; “Somos uma escola familiar.”*

#### 5.3.2.8. Principais descobertas

O PEE da escola Xis nasce da visão das suas fundadoras, e tem como objetivo ser um documento orientador para a equipa, mas a Diretora Pedagógica assume: *"Voltamos muito pouco ao documento. Somos péssimas nisso. O documento está lá... é apresentado a todas as pessoas da comunidade educativa"; "Voltamos, não todos os anos, mas talvez de dois em dois ou de três em três."*; *"Não é pelo documento que chegamos às pessoas..."* A presença de forma executiva das fundadoras, minimiza este facto, pois a sua liderança estratégica continua muito presente.

Achei curioso o facto de parecer fácil para a escola Xis sintetizar os seus três grandes pilares no site da escola, sem nunca os referir de forma tão clara e organizada no PEE ou outros documentos orientadores da escola. No site, pode ler-se como três pilares: Inovação / Felicidade / Responsabilidade. Sente-se uma preocupação transversal nos diferentes documentos de alinhamento com os objetivos e visão do projeto, mas parece-me que a dinâmica e perfil ativo das fundadoras pode levar a uma maturação do projeto a um ritmo que nem todos os instrumentos formais e de comunicação acompanhem. A forma e materialização do projeto de escola está em constante mutação e os seus documentos são reflexo disso.

Em linha com a resiliência que se propõe como aprendizagem e valor para a vida dos alunos, também esta é vivido de verdade em toda a estrutura da escola. A capacidade de inovar sem ter de fazer algo absolutamente novo, mas como algo que sirva melhor projeto, leva a uma constante reorganização e estruturação da gestão desta escola.

Não só pela presença da língua inglesa ser evidente nos documentos orientadores, mas também pelo facto de uma das diretoras vir desse meio, parece-me pertinente realçar que o tipo de linguagem utilizado nesta escola é marcadamente empresarial. Há muitos conceitos e terminologias que são importados do meio empresarial para o universo da escola.

Sobre a relação com a escola, existe uma evidência de confiança na escola, uma enorme disponibilidade para os encarregados de educação e a perceção de que a direção toma decisões para o melhor interesse dos seus alunos. Estes dados são extraídos dos questionários feitos aos encarregados de educação do 2.º e 3.º ciclo. Não recorro a percentagens pois não são

indicativas da população do meu estudo, no entanto refiro apenas indicadores com uma taxa superior a 25% das respostas.

### **5.3.3. PEE e Gestão Estratégica**

#### **5.3.3.1. Liderança**

Sobre a liderança desta escola, pude constatar em primeiro lugar, que há um alinhamento muito claro entre as chefias máximas, duas diretoras, ambas fundadoras do projeto. Depois, ao aprofundar a conversa com o Diretor de Escola que entrevistei, é igualmente evidente um alinhamento claro entre ele e as Diretoras. O discurso nas duas entrevistas é muito semelhante. Diz o Diretor da Escola: *“Tenho a A e a B que são o meu nível superior. Tudo é discutido com elas. Até agora tem sido muito fácil, porque temos sintonia nos objetivos. Elas ajudam a por as balizas muito claras, eu posso me distrair e elas ajudam-me...”*

A visão da Diretora Pedagógica é clara, quando questionada sobre o foco no sucesso académico dos alunos: *“...mas é um sucesso, eu acho que isso também é importante explicar, é um sucesso académico ao ritmo e ao nível de cada um, não é um sucesso académico igual para todos. Há muito a preocupação no colégio com a excelência no sentido de fazermos o melhor possível, mas, ao mesmo tempo, com uma noção muito real de que somos todos diferentes, todos podemos ser bons em alguma coisa...”*

O RI, no que diz respeito à definição de funções da Direção da escola, salienta as seguintes funções: *"Promover a formação continua entre docentes e não docentes."; "Dinamizar as reuniões da direção pedagógica, de educadores, do corpo docente, do corpo não docente ou quaisquer outras, sempre que julgue necessário."; "Zelar pela qualidade do ensino"; "Elaboração do projeto pedagógico anual da sua valência."*

A Diretora Pedagógica da escola assumiu recentemente a gestão dos recursos humanos da escola, devido à sua dimensão. Para além da Direção Pedagógica que agora é partilhada com os Diretores de escola, é igualmente Diretora de Recursos Humanos. Estrategicamente faz-lhe sentido que assim seja, diz: *"Sim, é partilhado mesmo, até como eu assumi a direção dos recursos humanos é impossível continuar a fazer as duas..."; "Se não, vou continuar a fazer*

*supervisão das duas só, também pode ser, não tem mal, mas eu gostava de me dedicar um bocadinho mais outra vez ao pedagógico.”; “Vejo imensas virtudes em ter as duas valências, porque têm de estar ligadas uma à outra, é fundamental. E acho que nesse aspeto eu posso ajudar, não só na fase de recrutamento, na tentativa de alinhar o recrutamento com o projeto que queremos construir e depois também porque eu acho que o colégio também nasceu e tem políticas muito próprias em termos de integração das pessoas e do bem estar que nós queremos, alinhados também mais uma vez com o projeto educativo, a história da felicidade, para teres alunos felizes tens de ter funcionários felizes também, portanto acho que nesse aspeto faz todo o sentido haver uma proximidade grande entre as políticas pedagógicas e as políticas de recursos humanos, especialmente no recrutamento, claro.”*

No entanto, identifica falta de tempo para se dedicar a tarefas que entende necessárias: *“Por exemplo em reuniões de professores, estaria mais próxima dos professores. Há um afastamento hoje em dia entre a direção e os professores, portanto se eu tivesse mais tempo era onde gostaria de estar mais, com os professores, com os educadores, porque hoje em dia estou só com os chefes deles, acontece, mas faz-me falta, tenho pena. Outra coisa que faço mas que hoje em dia faço menos é trabalhar com os pais... É verdade que não dá para tudo...”*

Quando questionado sobre a razão de ser, no seu entendimento, do crescimento da escola, diz o Diretor de Escola: *“O que tem gerado em quase todos é a procura de um ensino diferente, e isso acho que temos. Os pais estão cansados e desiludidos com o ensino tradicional, e eu acho que somos uma alternativa que não é completamente arriscada ou muito diferente. Temos os pés no chão e temos muito cuidado com a parte académica.”; “O conjunto é diferente...”*

O Diretor de escola reconhece o desafio que tem pela frente e gosta do trabalho que está a desenvolver, reconhece que lhe falta tempo algumas coisas, mas esforça-se para garantir o essencial: *“Falta-me tempo para pensar, não fazer só o dia a dia, poder fazer coisas mais globais, o dia a dia acaba por levar muito tempo, e a pessoa às vezes tem que parar para pensar, ir um passo para trás, e ver qual é o plano a longo prazo, em que é que somos diferentes, e essa parte é a mais difícil, e o esforço é contínuo para poder fazer isso.”; “Tenho de garantir que a pessoa continue a olhar para as crianças da mesma forma. Eu todos os dias recebo os alunos na porta, gostava que quem chegasse cá conhecesse os alunos*

*pelo nome e não fosse só números e estatísticas, mesmo parecendo números conseguimos manter isso.”*

A Diretora Pedagógica tem um perfil muito próximo e determinado. Como fundadora, tem uma percepção clara do caminho que já foi feito dentro deste projeto e por isso diz com alguma segurança: *“...a maioria do nosso trabalho continua alinhado com o projeto...”*. Tem consciência que personifica aquilo que o projeto é, em conjunto com a outra sócia e Diretora: *“Sim, acho que se sente isso. Crescemos muito, aproximámo-nos muito em termos da maneira do que é que nós queremos para a escola. Eu diria que a A personifica mais esse lado da excelência, porque isso é ela, é completamente o motor de tudo o que muda e cresce na escola, agora até pedagogicamente era eu, e eu acho que personifico mais a parte humana da escola, este lado do bem-estar e da ligação das pessoas, manter as pessoas unidas e a trabalhar para a mesma coisa. Acho que nesse sentido personificamos, e depois um grupo de mais cinco ou seis ou sete pessoas em diferentes áreas que nos acompanham desde o início e que se identificam completamente com esta forma de estar e que nos ajudaram a construir isto tudo.”*

Sobre si em particular, diz a Diretora: *“... o que eu represento na escola é o alinhamento da visão humana da escola. Dentro da área pedagógica, aquilo que eu faço é manter as lideranças da escola alinhadas em termos daquilo que nós queremos para o desenvolvimento humano dos nossos alunos. Represento também, obviamente, o caminho curricular, as decisões curriculares que se tomam de alinhamento, mais uma vez, da escola, em termos do currículo que decidimos escolher, das competências que queremos para os nossos alunos, mas também muito da linha de desenvolvimento integral, completo e não só acadêmico. É, portanto, uma ligação entre aquilo que é acadêmico e aquilo que é de outras competências mais de desenvolvimento...”*.

E sobre o seu estilo de liderança delegante e alinhado com a visão para o projeto: *“...o erro faz parte da vida, mas vamos conseguindo e acho que isso nos diferencia das outras escolas, o pensarmos e ouvirmos e acolhermos o que achamos que deve ser acolhido, porque nem tudo nos faz sentido...”*; *“o lado do que é que poderia ter sido feito de forma diferente, e isso está muito incutido na coordenação... o que é que podemos mudar para a próxima. Esses fatores que diferenciam a escola Xis... exigimos essa liberdade de pensamento às coordenações.”*

Sobre o que diferencia esta escola das restantes, a Diretora diz, em linha com o PEE da escola: *“A preocupação com os alunos, cuidado com os alunos, constante procura de um projeto melhor para estes alunos, para os alunos de hoje, procura de melhorar aquilo que fazemos, a entrega enorme da equipa às famílias, filhos e pais, a constante reflexão sobre o que não fazemos bem e a vontade de melhorar.”*; *“...eles saberem trabalhar em equipa, a união, a partilha e esta passagem do controlo para os alunos e saberem que os alunos podem ajudar naquilo que estamos a fazer, que eles podem ajudar na sala de aula; “...no facto de eles poderem aprender de maneiras diferentes. Nem tudo está nos livros.”*; *“No facto de apostarmos na autonomia deles, que eles são responsáveis pelo caminho que fazem, do terem que se conhecer a eles próprios...”*; *“preferem aprender por eles do que que alguém lhes ensine, o que as vezes também trás outras dificuldades. O que se nota nos nossos alunos é isto, é eles aprenderem e saberem que há outras maneiras de aprender.”*

Como reforço das linhas orientadoras do PEE, diz ainda: *“Há muito a preocupação no colégio com a excelência no sentido de fazermos o melhor possível, mas, ao mesmo tempo, com uma noção muito real de que somos todos diferentes, todos podemos ser bons em alguma coisa, todos podemos ter sucesso e excelência académica em alguma coisa, não vão ser é todos na mesma coisa, e por isso é que tentamos ter um currículo que lhes dê as artes e as músicas e o desporto e as competências sociais e tudo...”*; *“tem muito por base o “querer dar as competências” e ajudar os alunos a construir um ser próprio que lhes permita ter sucesso no futuro, portanto, há muito esta preocupação de não fazer as coisas só para o imediato, de eles não estarem a trabalhar só porque têm um exame no final...”*.

#### 5.3.3.2. Comunicação

A comunicação na escola Xis tem meios formais estabelecidos de forma regular, mas tem igualmente meios informais característicos de um ambiente informal e familiar que se vive na instituição.

Existe na instituição uma pessoa dedicada exclusivamente a este tema, ao marketing e à comunicação para o exterior, apesar deste cargo não ser referido em nenhum documento orientador, no site da escola, surge essa função. Depreende-se daí a importância que é dada

a essa valência. Resultado dessa função, refere o PEE que existe: *"Uma newsletter semanal; e-mail semanal com resumos das atividades..."* e que são enviados aos pais.

Como espaço formal de comunicação individual com os pais: *"Três reuniões por ano com os pais e tempo para receber os pais definido no início do ano..."*

Em termos de comunicação interna e entre docentes existe uma periodicidade semanal de reuniões de ciclo ou departamentos, com a Direção da Escola: *"Nós temos vários níveis, e temos em cada nível um dia de semana em que reunimos. Às 3.<sup>a</sup> feiras reúne o 'all staff', os diretores de turma, o académico e o disciplinar (vai rodando o tipo de grupo). Às 4.<sup>a</sup> feiras eu reúno com o chefe de cada departamento, que é um professor para matemáticas, outro para línguas, ciências, arte... portanto é semanalmente."*

No que diz respeito a reuniões periódicas com a Direção, diz a Diretora Pedagógica: *"A comunicação é uma coisa muito constante. A 'A' e eu, por norma, fazemos uma sexta feira em cada escola, por mês e por ciclos, por exemplo, esta semana vamos a ... ao segundo ciclo e na próxima vamos ao jardim de infância e creche na..."*; *"Passamos a manhã, sim, com a coordenação. E é inevitável, haver esta comunicação ...não ficamos só pela queixa, claro que toda a gente se queixa, e é normal, mas pensamos no outro lado, o lado do que é que poderia ter sido feito de forma diferente, e isso está muito incutido na coordenação, o que é que podemos mudar para a próxima."*

Observei em visita à escola que o ambiente vivido é todo ele favorável à comunicação, as portas das salas e dos gabinetes estão abertas, os professores almoçam no refeitório com os alunos. O ambiente é descontraído e os corredores são também lugar de conversa.

#### 5.3.3.3. Avaliação

A avaliação assume um papel determinante nesta organização. De forma mais ou menos formal, fui encontrando evidências para esta afirmação. Conforme anteriormente referido, na base do crescimento e da construção deste projeto têm estado uma enorme capacidade de reflexão, resiliência, humildade e flexibilidade dos seus órgãos de gestão e liderança.

Sobre a avaliação do corpo docente: *"Supostamente duas vezes por ano. Nem sempre acontece, mas supostamente uma no início e outra no final do ano. Essa avaliação é em*

*grelha e depois há uma reunião, isso é certo, para além disso agora estamos a implementar uma coisa de observação de sala.”* Como membro da AEEP, a escola Xis aplica o modelo de avaliação anual a toda a equipa docente e não docente. Aplica critérios como: *“Aplicação de conhecimentos científicos e didáticos; promoção da aprendizagem pela motivação e responsabilização; flexibilidade e capacidade de adaptação; identificação e vivência do PEE; comunicação; planeamento; atualização de conhecimentos; forma de avaliação; trabalho em equipa; relação com os alunos e famílias; envolvimento com a comunidade educativa; aceitação e cumprimento de regras.”*

Existe ainda um modelo de avaliação de desenvolvimento pessoal por objetivos para os colaboradores, assente no modelo 70/20/10. A escola sugere que os professores avaliem a sua performance e os seus objetivos pessoais, olhando para o modelo que prevê que 70% do seu desenvolvimento pessoal acontece em situações de experiência real e concreta, que 20% acontece na interação com os outros, na observação do trabalho dos outros e apenas 10% com a aprendizagem formal ou individual.

Os colaboradores são chamados a avaliar o seu desempenho e concretização de objetivos através deste modelo, que mais uma vez me parece indicador da visão que a liderança da escola tem para o projeto.

Avaliação do PEE está prevista no próprio documento, e é feita de forma continuada, em reuniões ao longo do ano. É anual e pretende avaliar os objetivos gerais, estratégias e metodologias. São instrumentos de avaliação: *“reuniões de direção; reuniões de coordenação; conselhos de docentes; resultados dos alunos; avaliação interna de toda a comunidade docente e não docente e por último inquéritos aos pais.”*

#### 5.3.3.4. Principais descobertas

Como principais achados, identifico antes de mais a perspetiva de que a escola Xis se trata de uma escola em permanente ebulição, muito flexível e franca na perspetiva de avaliação que faz de si própria. Mesmo que as coisas corram menos bem, se há uma maneira melhor de fazer, muda-se, se necessário. Tudo no melhor interesse dos processos de aprendizagem e de resultados para os alunos. Há poucas balizas para além do interesse maior que é a felicidade e o sucesso académico dos seus alunos, são estes objetivos do PEE. Pelo facto das

fundadoras permanecerem na direção da escola, existe uma confiança muito grande nas práticas de gestão e nas tomadas de decisão. PEE é um elemento orientador mas não a forma de chegar às pessoas, todos têm conhecimento do projeto, mas isso não basta por si só. Até porque, a probabilidade das coisas estarem a ser feitas de forma diferente da prevista no documento, é grande. Esta realidade acaba por exigir naturalmente mais comunicação e partilha entre todos, mas também um enorme foco na avaliação. Tal facto, na minha opinião, só é possível ocorrer pela conjugação de alguns fatores, nomeadamente, uma liderança presente, comunicante e um corpo docente contratado com este pressuposto de flexibilidade de envolvimento com o projeto. Um fator que só é possível ter em consideração por se tratar de uma escola de ensino privado, com autonomia de contratação.

Achei particularmente curioso o alinhamento e o à vontade do diretor de escola, uma vez que é muito recente na escola e não tem tradição como professor da escola. No entanto fica explicado quando refere que, foi sempre acompanhando de perto este projeto, mesmo trabalhando fora da escola. A particularidade de receber todos os dias os alunos à porta, confere a este figura um grau de proximidade muito grande.

O grande crescimento da escola e a sua dispersão em termos geográficos obrigou a uma adaptação dos meios de comunicação interna, por forma a garantir a sua consistência de valores e objetivos. Novos patamares de hierarquia criados entretanto, são sinais claros disso. Funções de coordenação, de direção de escola, uma equipa de recursos humanos, uma equipa de marketing e comunicação, são exemplos disso.

A existência de uma avaliação externa da organização não é referida em qualquer documento orientador.

#### **5.3.4. PEE e Gestão Pedagógica e Curricular**

A proposta educativa desta escola, tem o aluno no centro de tudo. O aluno na perspetiva de desenvolvimento pessoal e académico para o sucesso, dentro das competências de cada um. Não um sucesso pelo resultado, mas pela descoberta de si próprio e pela sua capacidade de atingir melhor resultado possível de entre tudo o que se dispõe fazer. Existe alinhamento entre a missão identificada no PEE a proposta pedagógica e didática da escola.

Pode ler-se no PEE: *"Na escola Xis temos a preocupação de ajudar a formar pessoas completas, com um cuidado constante pelo desenvolvimento das crianças nas várias dimensões, não só académica mas também cultural e social – artes e desporto são partes integrante do dia a dia no colégio.";* *"No âmbito da autonomia na gestão do currículo, foram implementados os ajustamentos considerados adequados à prossecução dos objetivos inscritos no PE.";* *"Os programas pedagógicos exclusivos, criados especificamente para as nossas crianças e adaptados a cada idade: na creche e jardim de infância incentivamos as crianças a aprender através dos cinco sentidos para descobrirem novos interesses, significados, conceitos e realidades; no 1.º ciclo e seguintes damos sentido ao conhecimento e formamos crianças com gosto por aprender, autónomas e responsáveis.";* *"privilegiamos a aprendizagem ativa, construída com cada aluno de forma individualizada.... todas as matérias são abordadas de forma integrada, através de temas de projetos, vividos por toda a escola e que atravessam todas as áreas de conhecimento...";* *"O 1.º Ciclo dá continuidade ao ensino bilingue... é nosso objetivo que no final do 4.º ano os alunos sejam bilingues na compreensão, oralidade, escrita e leitura.";* *"Neste sentido, surge o trabalho de projeto, como metodologia de trabalho ativa, que implica a criança em processos de investigação, alimenta a sua curiosidade natural e promove o gosto pela expressão de opiniões e comunicação, desde cedo.";* *"No nosso PEE, o conhecimento é enfatizado através de períodos, diários, para pensamento e resolução de situações/problemas autonomamente ou em pequenos grupos, de forma a desenvolver o pensamento com responsabilidade e a apresentação e troca de ideias distintas sobre as mesmas temáticas..."*.

A própria organização do espaço em sala de aula responde à materialização da metodologia de trabalho aplicada: *"A organização do trabalho de aprendizagem na sala de aula faz-se em função dos princípios pedagógicos, Diferenciação Pedagógica e Inclusão..."*; *"As diferentes áreas da sala estão devidamente etiquetadas e demarcadas na parede. As áreas são: Organização, Língua Portuguesa, Matemática, Estudo do Meio, Inglês, Competências Sociais.";* *"O centro da Sala constitui um espaço de trabalho para os alunos. Os alunos estão sentados em pequenos grupos para que possam partilhar facilmente as suas descobertas, desenvolvam a cooperação, sentido crítico, criatividade e relações de entreajuda.";* *"É possível realizar atividades individualmente, interpares, em pequenos grupos e em coletivo.";* *"Os grupos de trabalho não são estanques. Há rotatividade nos lugares..."*; *"Os alunos têm fácil acesso a folhas, lápis, ficheiros, livros..."*

A visão do caminho percorrido pelos alunos ao longo de toda a escolaridade está prevista no PEE: *"...Bem como a passagem entre ciclos, existe o cuidado em garantir a sequencialidade necessária, de modo a que os ciclos mantenham entre si coerência e uma sequência progressiva."*; *"O colégio concretiza articulação vertical e horizontal, através das diferentes atividades desenvolvidas... traduz-se nas planificações orientadas a nível departamental, mas também na interpretação e flexibilidade a nível de turma. São analisados os conteúdos transversais às diferentes disciplinas em reuniões de docentes (de cada grupo disciplinar) e de conselho de turma. Nestas, os conteúdos comuns são identificados e planificados em atividades/projetos, que integram o plano de acompanhamento pedagógico da turma e o plano anual de atividades."*

Sobre a vivência concreta dos valores propostos pela escola, diz o Diretor da Escola: *"A autonomia ... para os mais pequenos é mais claro, mais óbvio, pois está no horário "tempo autónomo", para os mais velhos é de forma mais discreta. Não está explícito no horário mas é feito em cada disciplina."*; *"Na curiosidade, dentro das matérias, sempre criamos este fomentar as perguntas, e depois temos algumas atividades extra curriculares que fazemos, que é para serem curiosos"*; *"na responsabilidade temos um programa que é de serviço comunitário em que eles têm que escolher o que querem e fazer trabalho para a comunidade e tentamos que eles sejam responsáveis, transferir coisas dos pais para os filhos. Por exemplo, se um aluno falta em vez de ir a mãe falar com o professor vai o aluno falar sobre o teste que não fez. Quando temos reuniões de pais os alunos são convidados a estarem presentes também. Tentamos dar responsabilidades pequenas às crianças."*

#### 5.3.4.1. Curricular

Como eixos curriculares para o 3.º ciclo, diz-nos o PEE que, em termos de horas semanais, o Português e o Inglês são as matérias com maior carga horária, seguida da Matemática, Ciência (Biologia e Física), seguida da 3.ª Língua e Educação Física, e só depois a História a par com a Geografia, Arte e Tecnologia).

Segundo a visão da Diretora Pedagógica o currículo da escola Xis pretende: *"...tirá-los um bocado daquilo que é um currículo normal, o que é que há para além disso, que outros projetos é que eles podem fazer, que ligação é que eles podem ter ao mundo, seja aqui a*

*esta comunidade seja à comunidade global, para pô-los a treinar outras competências que não passem pela aula..."; "...estou a falar da interdisciplinariedade, dar uma parte do controlo da sala de aula aos alunos... Isto é uma coisa a que os nossos alunos estão habituados e no secundário os professores não estão muito habituados..."* Tenho presente que se trata de uma proposta muito exigente para toda a equipa docente.

Ao nível do enriquecimento curricular, são referidas as seguintes atividades complementares, que me parecem em linha com os objetivos e valores traçados no PEE: A Tecnologia como instrumento de trabalho: *"Computation Thinking ...Um currículo de forma a que os nossos alunos possam adquirir conhecimentos básicos de como funcionam as máquinas, linguagem binária, escrita de textos, apresentações, folhas de cálculo..."*; *"No 4.º ano esta disciplina passa a estar integrada em todas as áreas disciplinares..."* Expressões: *"Arts and Drama" Acreditamos que a educação artística é mais do que saber fazer mas deve desenvolver-se de um modo tão inteligente e sensível quanto possível... Desenvolvimento das capacidades de expressão dramática e plástica."*; *"As aulas são ministradas em língua inglesa no seguimento de um percurso educativo bilingue."*

Competências Sociais: *"Na escola Xis damos oportunidade às crianças, através das atividades e temas trabalhados, para se relacionarem ativamente entre si, ...Viver em sociedade, defender ideias, respeitar a diferença..."*. O programa Fellowship propõe ações na comunidade onde o aluno desempenha um papel ativo. Através do serviço à comunidade, os alunos desenvolvem e aplicam competências pessoais e sociais em situações da vida real envolvendo a tomada de decisões, resolução de problemas, iniciativa e responsabilidade pelas suas ações.

Autonomia: *"Estudo autónomo ...Um tempo diário nas nossas salas de 1.º ciclo, os alunos, gradualmente, ...mais autónomos e responsáveis pelo seu percurso..."*; *"...o tempo onde os alunos fazem os planos da semana, põe os objetivos, avaliam, são avaliados pelo professor e por um colega, isto é uma coisa muito característica da escola, onde passamos por fases em que nem todos os professores criam e hoje em dia é uma realidade e é uma coisa que os nossos alunos mais velhos sentem falta que é pensar sobre aquilo que sabem e que não sabem, estudarem sobre coisas diferentes..."*.

Tempo para a liberdade de escolha: *"My Time" Uma tarde por semana os alunos têm a possibilidade de participar em atividades extracurriculares dentro do horário escolar. A escola oferece uma vasta gama de atividades, desde treinos desportivos, arte, música... cada aluno opta pela atividade que mais corresponde aos seus interesses."*; *"As atividades podem ser: Desportos; Arte; Música Tecnológica; Atividades de Laboratório."*

A inclusão como uma preocupação latente: *"Do remember me – Apoios Académicos individualizados para quem mais precisa."*; *"English Immersion – A escola tem um programa de apoio para ajudar os alunos que necessitam... Para que cada aluno se torne confiante e fluente em inglês..."*.

Pensamento Crítico: *"O Big Idea é uma atividade multidisciplinar dentro do programa pedagógico da escola Xis. No horário escolar de todos os alunos do 2.º e 3.º ciclo existe uma tarde dedicada a esta atividade. Na maioria das ocasiões os alunos, em pequenos grupos, devem analisar e investigar a mesma pergunta. Cada grupo tem de apresentar uma resposta no formato que achar mais adequado (mais teórico, mais prático, artístico, matemático...). É uma atividade colaborativa onde a ênfase está mais no processo do que no produto final."*; *"O BI permite aos nossos alunos serem criativos, curiosos e exploradores."*

Um detalhe que me pareceu curioso foi o facto de no PEE, os trabalhos para casa serem enquadrados, da seguinte forma: *Trabalhos de casa – "Os trabalhos de casa não podem diminuir o interesse na aprendizagem, mas sim promover a responsabilidade, gestão de tempo[...]"*; *"Os alunos vão ter uma carga horária de trabalhos de casa de aproximadamente 50 minutos por dia [...]"*; *"A política de TPC é muito própria. Os TPC são vistos como complemento ao trabalho de sala, ajudando os alunos a terem métodos de trabalho e organização do tempo. As crianças têm um plano semanal, onde estão marcados os trabalhos obrigatórios e os facultativos. É sugerido que os alunos distribuam estes trabalhos por toda a semana[...]"*.

#### 5.3.4.2. Avaliação dos Alunos

Sobre a avaliação dos alunos, refere o PEE: *"No nosso entender a avaliação é a regulação das aprendizagens... E por isso valorizamos o percurso e o processo. Contudo... os*

*resultados, produto final, são instrumentos preciosos de avaliação, pois a partir deles conseguimos conhecer estratégias de raciocínio e fazer levantamento de dificuldades de cada um.”; “É atribuído ao sistema de avaliação as funções de estimular o sucesso educativo de todos os alunos, favorecer a confiança própria e contemplar os vários ritmos de desenvolvimento e progressão e de garantir a qualidade de ensino.”; “no início de cada ano é feita uma avaliação diagnóstica... facilitadora de integração e apoio à orientação escolar...”, “a avaliação formativa é concebida como parte integrante do processo educativo, contribuindo para a sua construção... serve de base à reformulação de estratégias...”; “a avaliação sumativa interna ocorre no final de cada período letivo, ano e ciclo escolar.”*

#### 5.3.4.3. Organização do Tempo

Poucos achados neste ponto, para além da existência de uma tarde livre a meio da semana (4.<sup>a</sup> feira), onde há propostas de atividades extracurriculares (*My Time*). Quanto ao tempo letivo diário é das 8:30 às 15:30 com interrupção de 1 hora de almoço. Este horário aplica-se aos alunos do 7.º ano.

#### 5.3.4.4. Principais descobertas

No que respeita a questões relacionadas com a construção pedagógica e curricular, é visível a vontade de encontrar um sentido para as propostas que são feitas nos valores e objetivos do PEE. As adaptações curriculares são um sinal visível disso mesmo. Toda a organização dos tempos e espaços tem como princípio o interesse e o bem maior do aluno, na perspetiva de desenvolvimento de competências. A interdisciplinaridade, a metodologia de projeto, o estudo autónomo, espaços para desenvolvimento de pensamento crítico e as restantes atividades são claramente sinal de uma proposta focada nessas competências.

Achei particularmente curioso o facto da tecnologia ser valorizada nesta escola, mas em nenhum momento ser enaltecido nos documentos orientadores o facto de que a partir do 4.º ano cada aluno terá de ter o seu ipad próprio para uso como ferramenta de trabalho. Se em tempos esta escola já foi reconhecida por este facto, é certo que este recurso/ instrumento

assumiu hoje, com naturalidade, o seu lugar. Um instrumento de trabalho facilitador de uma metodologia ao serviço das aprendizagens dos alunos.

São os alunos que vêm referir este facto. 66% do total dos 60 alunos de 7.º ano responderam ao questionário que lhes foi enviado para este estudo. Das respostas dadas pelos alunos ao questionário, importa referir que 50% valorizam nesta escola, mais do que tudo, o recurso à tecnologia como ferramenta de trabalho, apenas 15% refere que o inglês é o fator de maior relevância para eles. Já quando são questionados sobre o que achariam que seria a resposta dos pais à mesma pergunta, 35% responde que é o método de ensino e 33% o facto de ser uma escola bilingue/internacional. 100% dos alunos escolheria ele próprio esta escola para si.

No que diz respeito aos indicadores do perfil do aluno que os encarregados de educação mais reconhecem nos seus filhos (dos questionários efetuados aos EE do 2.º e 3.º ciclo): ser autónomo; dar o seu melhor; saber resolver problemas; gostar de aprender; é feliz na escola. Não recorro a percentagens pois não são indicativas da minha população, no entanto, refiro apenas indicadores com uma taxa superior a 25% das respostas.

Sobre o elemento diferenciador desta escola, referem os EE nos questionários efetuados para avaliação do final do ano letivo: modelo pedagógico; tecnologia; foco no aluno; inovação. Indicadores estes que me parecem favoráveis à avaliação feita à escola, no que diz respeito aos objetivos do PEE.

### **5.3.5. PEE e Gestão de RH**

#### **5.3.5.1. Contratação**

Alguns desenvolvimentos estão a ser feitos neste sentido, no entanto, dá para entender que o processo é exigente e criterioso. Diz a Diretora Pedagógica: *“Aquilo que eu faço mais hoje em dia é recursos humanos, portanto as atividades que eu faço mais acabam por ser o recrutamento e a gestão de conflitos e depois em termos pedagógicos aquilo que eu faço e gostava de ter mais tempo para fazer é a discussão do caminho pedagógico, a tal supervisão, que ainda acabo por fazer, mas gostava de ter mais tempo para me dedicar à melhoria*

*pedagógica da escola.” Quando questionada sobre o critério mais relevante para a contratação de um professor: “Conforme, a boa formação humana é das coisas que mais valorizamos, mas é o mais difícil de aferir numa contratação. Uma boa formação acadêmica, o gostar de aprender, o nível de inglês, o nível de vontade de inovar, o trabalhar de equipa, saber dividir e partilhar.”*

De notar que, apesar de se tratar de uma escola bilingue (dos 0 aos 12) e internacional a partir do 3.º ciclo, apenas 13% do universo do seu corpo docente é de nacionalidades estrangeiras.

Sobre o processo propriamente dito: *“Por norma as pessoas fazem duas a três entrevistas e os professores fazem uma aula prática, ou passam um dia no colégio. São quase sempre entrevistadas por mais do que uma pessoa... já integrados numa equipa os professores são submetidos a várias situações em que têm de saber partilhar. Todos eles estão envolvidos em reuniões semanais tanto de planeamento como de “Staff meeting”.*

Houve uma preocupação em alinhar a contratação com os valores e objetivos do PEE. Um trabalho sério tem sido feito neste sentido : *“Alinhar o que nós queremos em termos de competências dos nossos alunos com o que queremos de competências dos nossos professores. E por isso também criámos, primeiro o perfil do aluno e, depois, fez-nos sentido criar o perfil do professor, que é um trabalho que até é um bocadinho mais de recursos humanos, mas que esteve ligado às competências pedagógicas e àquilo que nós encontramos para os alunos. Tentámos depois transformar num perfil de professor que fizesse alinhamento com isso.”*

Sobre a contratação, diz o Diretor de Escola: *“Na entrevista já é explicado o projeto. A maioria já conhece e já sabe para onde vêm. Depois, na entrevista há várias fases e é explicado. Depois eles dentro do processo de seleção há uma aula prática que têm de dar, ou passam o dia cá depende de que tipo de professor é vai precisar de mais apoio numa área ou outra. Há professores que vêm de ensinios diferentes, conhecem o projeto mas não a parte de tecnologia, então há uma pessoa a ajudar nessa parte. Quando eles assinarem têm que saber para onde vêm e o que é exigido. É uma formação continua. Antes de tudo é por conversa e depois do contrato tem um package. Esse package tem as informações específicas. O processo começa comigo, depois com um professor dessa área, depois com*

*os recursos humanos...”; “A minha primeira preocupação é que saiba ao que vem porque nós somos muito claros quando contratamos alguém. Eles têm a vantagem de poder fazer coisas novas, o que não é normal em muitas outras escolas, e que nós apoiamos muito. Mas também exigimos muito. Os professores aqui trabalham muito. Todos fazem parte de tudo. Não existe um professor que é muito bom a matemática e só dá matemática, e noutras escolas existe. E isso é importante, ter a certeza que eles entram nesse modelo nesta filosofia.”; “Acho que em primeiro tem que gostar do projeto, mas tem que ter uma parte académica boa. Tem que ser as duas.”; “Aqui trabalham muito mais. Na maioria dos colégios os professores entram de férias mais cedo. Dentro do calendário deles têm em agosto uma época de workshops para preparar coisas específicas. Durante o ano temos workshops para coisas gerais. Vamos tendo uma preparação continua de professores durante o ano, e depois no verão (final do ano) e depois no início das aulas.”; “Temos um departamento na parte de tecnologia para ajudar os professores durante o curso.”*

Uma contratação criteriosa de professores, com a preocupação de garantir que estes estão dispostos a abraçar o desafio de colaborar num projeto em construção, onde há espaço para criar e construir algo novo, mas muito exigente em termos de entrega e dedicação.

#### 5.3.5.2. Formação

Em nenhum momento, o documento refere ou enquadra o tipo de formação que os professores da escola têm de receber, no entanto, foi possível recolher essa informação através das entrevistas feitas aos dois níveis de Direção da escola – Diretora Pedagógica e Diretor de Escola. Ao analisar os documentos, pareceu-me pertinente explorar este tema nas entrevistas.

Um dos eixos prioritários, identificado nas entrevistas com ambos os diretores. A formação. Diz a Diretora Pedagógica: *“A formação é das coisas mais complexas. Temos uma grande equipa de formação. Os professores vão para conferências fora, temos um consultor de coisas gerais cá.”; “Temos uma formação organizada de forma a que a coordenação esteja muito perto das pessoas novas, o que as ajuda e depois nós apostamos muito na formação contínua ao longo do ano... Temos sempre duas ou três linhas que nos acompanham ao longo do ano e depois temos os momentos de reflexão com a coordenação. Cada*

*coordenação tem um plano, digamos, de acompanhamento da sua equipa ao longo do ano. Começa exatamente por aqui, pelo que é a escola Xis, porque é que somos isto, em que é que nos queremos basear e porque é que fazemos isto. Por parte das coordenações há um acompanhamento quase semanal em que se debate o que está a ser feito, como e porque é que está a ser feito. No terceiro ciclo é onde somos menos assim porque a coordenação é nova e os professores também e eu e a 'A', a partir de janeiro, começámos a sentir um afastamento completo daquilo que nós éramos com o terceiro ciclo e portanto passámos a ter reuniões mensais com os "Head of departments" que, na maioria também são novos e que não estavam a ser acompanhados e passámos a reunir mensalmente para falar de felicidade, autonomia, trabalho de projeto, integração da tecnologia, a "chateá-los". Perguntamos o que é que já fez, o que vai fazer, do que é que precisa."*

Na entrevista com o Diretor de Escola fica explícita a exigência que se pede ao corpo docente em termos de entrega e dedicação: *"Trabalham muito mais. Na maioria dos colégios os professores entram de férias mais cedo. Dentro do calendário deles tem em agosto uma época de workshops para preparar coisas específicas. Durante o ano temos workshops para coisas gerais. Vamos tendo uma preparação continua de professores durante o ano, e depois no verão (final do ano) e depois no início das aulas. Temos um departamento na parte de tecnologia para ajudar os professores durante o curso. A formação é das coisas mais complexas. Temos uma grande equipa de formação. Os professores vão para conferências fora, temos um consultor de coisas gerais cá."*

#### **5.3.5.3. Principais descobertas**

A contratação é um processo moroso e exaustivo na escola Xis. Passa por várias fases de avaliação, bem como vários critérios. A formação é confirmada como um eixo determinante na organização, pois existe uma equipa de suporte que apoia todo esse processo, não só na contratação, mas também os outros professores ao longo de todo o ano. Parece haver afinidade entre o PEE e o processo de contratação, assumindo que o desafio do trabalho que se desenvolve com os alunos nesta escola é exigente dada a complexidade de um currículo aberto e um processo de aprendizagem muito individualizado.

De notar o trabalho feito ao nível da definição do perfil do professor, um trabalho de acolhimento e de formação desempenhado pela escola, para garantir um corpo docente alinhado com o Projeto. Tive pena de não ter tido oportunidade de ver este documento (em formato quase final), em tempo útil para este estudo.

Com 53% de respostas por parte dos professores aos questionários para contributo neste estudo, 75% respondeu que a razão de ter escolhido esta escola para lecionar foi o PEE e os valores que este representa. 62,5% refere que o critério da sua contratação terá sido a sua experiência profissional, 25% a sua formação humana e 12,5% a sua fluidez linguística (inglês). 87,5% reconhece que a sua atividade diária na escola é orientada pelo PEE. 100% conhecem o PEE, documento apresentado na fase de contratação e os mesmos 100% reconhecem receber formação ao longo do ano. Para os professores, a grande mais valia desta escola está na acessibilidade das chefias para resolução de problemas (25%), o envolvimento dos alunos na metodologia de ensino ativa e a interdisciplinaridade assume 75% das respostas dadas pelos professores. Esta parece ser para eles a mais valia desta escola.

## 6. CONCLUSÕES

Chegada ao fim desta viagem que me dispus fazer, resta-me dizer que aprendi muito com o processo. A metodologia do estudo revelou-se exigente e difícil de executar perante a falta de tempo para dedicar em contínuo a este trabalho. Fica a vontade de agora começar o trabalho desde o seu início, fazê-lo de novo, pois levaria agora pressupostos bem mais seguros. Curioso revisitar o início do trabalho feito há mais de um ano e perceber quão mais capacitada me sinto para o reescrever de novo. Mas tal não me é permitido pelo tempo, por isso, relembro a pergunta de partida que deu o mote a esta dissertação e gostaria que estivesse presente neste ponto particular do meu trabalho: “Haverá evidências do PEE nas práticas de Gestão de uma escola?”

Aprendi muito com a imergência nas realidades destas escolas com projetos muito particulares e motivadores, com a sua capacidade de agir em conformidade com os seus ideais, ainda que na maior parte das vezes a conjuntura não lhes seja favorável. A qualidade do ensino e a melhoria do processo das aprendizagens são o foco das três escolas que analisei, e com este foco, surge inevitavelmente o PEE. A forma encontrada por cada uma delas, como reflexo da sua visão e identidade, para garantir o cumprimento dos objetivos impostos pelo quadro normativo e aqueles a que se propõem enquanto organização, é notória, e tentarei que não deixe de ser descrita de seguida.

Tudo isto me leva a crer que há margem para que continuem a nascer vários e diferentes projetos educativos em Portugal, e que há muita vontade de fazer bem, há muito fervor na forma de se pensar em educação em prol do bem maior dos alunos. A recente alteração da legislação curricular pode abrir portas a que muitos projetos ganhem a sua identidade própria e que a flexibilidade de muitas escolas se torne uma realidade. Tenho presente que a realidade que estudei não é representativa do quadro global nacional, mas acredito que esta inquietação com a melhoria do ensino dos processos de aprendizagem, é uma realidade transversal à grande maioria das escolas nacionais.

Quero crer que apesar da origem destas escolas não ser tão atual quanto o enquadramento legal em vigor, casos de sucesso como estes são a razão de ser de algumas mudanças que estão a ocorrer em favor da flexibilidade e autonomia das escolas. Quando digo sucesso, refiro-me à seriedade, convicção, verdade e profissionalismo com que estes projetos são

levados e à confiança que resulta desta forma de estar. A adesão, crescimento e solidez destas escolas são prova de que as suas propostas são bem entendidas e recebidas pelas suas comunidades educativas. Em particular, por serem escolas de ensino privado há alguns critérios comuns e determinantes do sucesso destas organizações, que não posso não referir desde já, a liberdade de escolha da escola por parte das famílias (obviamente condicionada à partida pela capacidade financeira), e a liberdade de contratação por parte da escola. Territórios distintos mas ambos de enorme relevância para a problemática em estudo, uma vez que nos levam a questões estratégicas como a visão, liderança e identidade. A opção por parte dos pais no que diz respeito à escolha de uma escola privada, quando assim pode ser, em alternativa a uma escola pública de proximidade, é feita na maioria das vezes, pela afinidade com o projeto, com os valores, com o sentido de pertença à comunidade educativa envolvida. Ou seja, as evidências de uma ideia, de uma visão, de determinados valores, e o seu reflexo na forma de agir, são determinantes para adesão ao projeto. O que está então em causa nesta ideia? O PEE, os seus valores, a visão e a capacidade de mobilização da liderança, para que esses mesmos valores transpostos para a equipa e a organização estejam refletidos na ação e nas práticas dessa mesma organização. A liberdade de contratação é quanto a mim um instrumento de gestão estratégica primordial para uma organização educativa. Para que a sua identidade esteja garantida, uma organização tem de poder mobilizar quem com ela se identifique, quem como ela se reveja no papel de educador, e desta forma por na prática os objetivos da organização. A contratação e a formação são temas estratégicos e de valor inestimável numa organização.

Construir um PPE relevante como instrumento de gestão escolar, com vista à cultura de uma forte identidade com rosto e com uma liderança reconhecida. Uma orientação estratégica focada na ação, em dinâmicas onde os diferentes intervenientes da comunidade educativa se revêm e potenciam a qualidade educativa, resume aquilo a que arrisco chamar de um PEE válido e eficaz.

De forma resumida, foi isto que acabei por encontrar na vivência das três escolas que analisei neste estudo. Três escolas que nascem da visão dos seus fundadores, com uma proposta clara e com um enorme grau de fidelidade entre intenção e ação, na forma de falar, de decidir e de agir. Três escolas com um projeto diferenciador e inovador, tanto mais se considerarmos que já vivem uma realidade só agora estabelecida legalmente para o universo do ensino em

Portugal (Decreto-Lei n.º 55/2018, de 6 de julho). Três escolas na vanguarda da autonomia curricular e na estratégia pedagógica assente em valores e orientações centradas no aluno e nas suas competências.

De forma mais particular e muito sucinta, pode dizer-se que a escola Nossa tem um projeto assente numa ideia e numa forma de agir já estabelecida e vivida numa pequena comunidade educativa que tem vindo a ser garantida pelo seu corpo docente mais sénior e pela figura da Diretora. Na escola Vossa, a presença e a liderança executiva dos seus fundadores, a forma séria, livre e fervorosa como se olha para o processo que leva aos objetivos, e a existência de documentos redigidos com características tão particulares (simplicidade do PEE e Exaustividade do PCE), imprimem uma dinâmica muito própria e muito envolvente a este projeto. Diria que me parece ser, das três escolas que analisei, a mais característica, a que exige um perfil de contratação de professores mais exigente e particular pelo facto de exigir como em qualquer outra escola reconhecimento académico, mas exigir igualmente a disponibilidade para dar testemunho com a sua vida e com o seu exemplo, exige disponibilidade para a relação de uma forma muito explícita. Na escola Xis, a liderança executiva das suas duas fundadoras parece personificar o PEE, a sua vontade, humildade e resiliência dão o mote à intenção e à ação. Uma ideia e visão de escola que se constrói a passo com a capacidade de inovar e de se deixar surpreender pelo resultado (à imagem do que é também proposto às crianças), e que leva a que a ação, cheia de intenção, nem sempre seja a consequência de uma intenção explícita num documento orientador. Também nesta escola, a contratação assume um papel particular pois a exigência que implica para os docentes a capacidade de fazer de novo, de pensar, experimentar e avaliar permanentemente pressupõe um perfil e uma disponibilidade que não será característica de qualquer docente.

Uma evidência constatada com este estudo, é o facto de haver, em todas as escolas analisadas, um documento que sobressai e assume um papel inesperado para mim (tanto é que nem o previ inicialmente no meu quadro conceptual), o PCE. Um documento enérgico e determinante para as organizações que analisei e muito alinhado em todos os casos com o PEE.

Uma surpresa, mas em sentido inverso, encontrei no PAA, teoricamente assumido como um documento estratégico, neste meu estudo,- deparei-me com um documento de menor importância estratégica para as escolas em causa. Um documento quase que meramente

normativo, sem inconsistências relativamente ao PEE, mas na totalidade dos casos, um documento que cumpre apenas o papel de calendário do ano.

Surpreendeu-me a disparidade da forma como a tecnologia é abordada nas diferentes escolas. Esperava encontrar mais evidências de tempos dedicados exclusivamente a estas matérias, com exceção da escola Xis que apresenta a tecnologia como ferramenta de aprendizagem nos seus eixos estratégicos, as restantes, introduzem a tecnologia de forma transversal em diferentes tempos letivos, e não num, tempo especificamente destinado a este tema.

*“A realização de aprendizagens significativas e o desenvolvimento de competências mais complexas pressupõem tempo para a consolidação e uma gestão integrada do conhecimento, valorizando os saberes disciplinares, mas também o trabalho interdisciplinar, a diversificação de procedimentos e instrumentos de avaliação, a promoção de capacidades de pesquisa, relação, análise, o domínio de técnicas de exposição e argumentação, a capacidade de trabalhar cooperativamente e com autonomia.”* - Decreto-Lei 55/2018, 6 de Julho. Uma frase retirada da mais recente legislação sobre a matéria e que inspira a ação das escolas a partir de 2018, mas que parece surgir a confirmar o que as escolas que analisei já têm como prática corrente e estabelecida.

A forma de operar, de organizar e valorizar a forma de agir para o alcance de determinados objetivos, dentro de uma organização à luz do seu documento orientador PEE, é o que a torna inigualável. Ao terminar este trabalho, fico com a impressão que poderia fazer o exercício contrário de, diante do resultado da minha análise, identificar o PEE de cada uma das organizações no meio de tantos outros.

Apesar de décadas de existência, o enquadramento dado ao Projeto Educativo de Escola nunca foi tão favorável à sua primazia quanto o momento que vivemos atualmente. Até este momento, o enquadramento deste instrumento colocava-o meramente no âmbito de uma solução conjuntural, limitada às experiências normativas da organização, no entanto, sempre se ambicionou a sua transferência para o território do campo da reflexão e da intervenção. De um instrumento de administração, para um instrumento de missão e visão. Mas se isto é verdade, hoje, ao abrigo das mais recentes normativas, também é verdade que nestas três organizações, matéria do meu estudo, o PEE já é um documento de reflexão e de intervenção.

Na crença de que me é permitida uma posição relativamente a este assunto, gostava de referir que das três organizações, matéria do meu estudo, criei uma empatia particular com a estrutura dos documentos orientadores da escola Vossa. Parece-me ser a tipologia mais adequada a uma funcional organização de um projeto. Um PEE muito claro, sucinto e balizador da essência do que a escola é, e um PCE exaustivo sobre a forma de estruturar as aprendizagens – como a escola faz. Um garante de que os objetivos e a missão são claros, para depois pensar livremente, mas de forma disciplinada, a forma de por em prática esses mesmo objetivos. Sobre a escola Xis, parece-me oportuno referir que simpatizei com a forma livre como a liderança pensa e atua. Liberdade de pensamento e de ação, uma possibilidade permanente, uma construção e um crescimento constante, com o foco no desenvolvimento de metodologias que contribuam para o desenvolvimento de competências e melhoria das aprendizagens dos seus alunos. Quanto à escola Nossa, a estrutura dos seus documentos e o perfil da liderança denotam um modelo muito estabelecido de ação, eficaz, consistente e muito honesto diante da ambição que têm para o projeto.

*“A grande “crise” da escola, de que falamos hoje constantemente, não é tão grave assim; está simplesmente ligada a este desajuste de fundo: queremos aplicar um tipo de escola idêntico – nos planos organizativo e curricular – a uma situação que é totalmente diferente.”* Roldão (2018). As três organizações com os seu PEE são um sinal claro de um sentido oposto a esta visão, documentos e atores empenhados em adequar a sua proposta a uma comunidade que se identifique com a necessidade partilhada de uma educação integral e estruturante para alunos do futuro.

Em síntese, “Haverá evidências do PEE nas práticas de Gestão de uma escola?” – A minha resposta é Sim! (considerando as escolas que analisei neste estudo).

Terminado este estudo, fica a curiosidade de voltar a olhar para os mesmos PEEs e PCEs daqui por uns quantos anos, e comparar a sua evolução considerando o referencial do PASEO. Como dados adicionais, consideraria a possibilidade de olhar igualmente para alguns PEEs de escolas estatais e fazer o mesmo exercício. Quero crer que haveria caminho feito e de muito interesse para estudo.

## 7. BIBLIOGRAFIA

Alaiz, V. (2007) Auto-Avaliação das Escolas. Há um modelo recomendável?. Correio da Educação nº301.

Almeida, J. M. (2009). A dinâmica dos atores e a problemática comunicacional na construção e implemtação do projeto educativo comum do agrupamento de escolas.

Barroso, C. (1994). Gestão de Projetos. Edições Sílabo.

Barroso, J. (1992). Inovação e Projeto Educativo de Escola. Fazer da Escola um Projeto (p.17). Educa.

Barroso. (2005). Políticas Educativas e organização escolar (p. 25 a 34). Lisboa: Universidade Aberta.

Boutinet. (1993). Antropologia do Projeto (Instituto). Lisboa.

Cabral, R. de F. (1999). O Novo Voo de Ícaro- Discursos sobre Educação. Lisboa: ESE JOAO DE DEUS.

Chiavenato, I. (1994). Recursos Humanos - Edição Compacta. Atlas.

Chiavenato, I. (2009). Recursos Humanos O Capital Humano das Organizações. (E. E.- Campus, Ed.).

Costa, J. A. (1996). Imagens Organizacionais da Escola. A Escola como cultura. (E. ASA, Ed.).

Costa, J. A. (2007a). Projetos em Educação. (U. de Aveiro, Ed.).

Costa, J. A. (2007b). Projetos em educação – Contributos de análise organizacional. In U. de Aveiro (Ed.) (pp. 97–118).

Coutinho, C. P. (2018). Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas - Teoria e Prática. Almedina.

Crozier, M. (1964). The Bureaucratic Phenomenon. (Transactors, Ed.).

- Deal, T. E. (1999). *Shaping School Culture: The Heart of Leadership*.
- Derouet, J.-L. (1988). *Désaccords et arrangements dans les collèges*. [Eléments pour une sociologie des établissements scolaires].
- Dutercq, Y. (1992). *Politiques éducatives et évaluation*. Presses Universitaires de France.
- Erhard, F. (1994). *Le pouvoir et la règle. Dynamiques de l'action organisée*.
- Estêvão, C. V., Afonso, J., & Vieira De Castro, R. (1996). *Práticas De Construção Da Autonomia Da Escola: Uma Análise De Projetos Educativos, Planos De Atividades E Regulamentos Internos*.
- Fontoura, M. (2006). *Do Projeto Educativo de Escola aos Projetos Curriculares Fundamentos, processos e procedimentos*. (Porto Editora, Ed.). Lisboa.
- Greenfield, T. B. (1986). *Leadres and Schools: Willfulness and Nonnatural Orders in Organizations*. In *Leadership and Organizational Culture* (p. Cap.9).
- Guerra, M. Santos. (2001). *A Escola que Aprende*. (E. Asa, Ed.).
- Herbert Simon. (1979). *Rational Decision Making in Business Organizations*. (A. E. Review, Ed.).
- Jean-Marie, B. (1996). *Savoirs théoriques et savoirs d'action*.
- João Barroso. (2005). *Políticas Educativas e Organização Escolar*. (U. Aberta, Ed.).
- Lima, L. (1991). *Produção e Reprodução de Regras Normativismo*. *Revista Do Instituto de Invação Educacional*. v.4 n.2-3.
- Lima, L. (1992). *A democratização do governo das escolas públicas em Portugal*.
- Lima, L. C. (1998). *A Escola como organização e a participação na organização Escolar : um estudo da Escola Secundária em Portugal (1974-1988)*. (Universidade do Minho. Centro de Estudos em Educação, Ed.).

Lima, J. Á. de. (2008). Em busca da boa escola - Instituições eficazes e sucesso educativo. (F. M. Leão, Ed.). Vila Nova de Gaia.

Melo, R. Q. e. (n.d.). O (novo) Estatuto do Ensino Particular e Cooperativo: uma mudança de paradigma Principais implicações pedagógicas e organizativas.

Nils Brunsson. (2006). A Organização da Hipocrisia. (E. Asa, Ed.).

Nóvoa, A. (1992). Formação de professores e profissão docente. (Dom Quixote, Ed.). Lisboa.

Ott, S. J. (1989). The Organizational Culture Perspective.

Ouchi, W. G. (1981). The Art of Japanese Management. New York: Penguin Books.

Reed, M.; Hughes, M. (1992). Rethinking organization. (S. Publications, Ed.). London.

Roldão, M.C. (1998). Currículo – um processo de construção, gestão e formação reflexiva centrado na escola.

Roldão, M. C. (2018). Gestão Curricular. Para autonomia das escolas e professores.

Silva, J.M. (2010). Líderes e Lideranças em Escolas Portuguesas. Fundação Manuel Leão

Stephen J. Murgatroyd, C. M. (1993). Total quality management and the school.

Terrence E. Deal, A. A. K. (1982). Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life. Addison-Wesley.

Vicente, N. A. L. (2004). Guia do Gestor Escolar. Da escola de qualidade mínima à escola com garantia de qualidade. (Edições Asa, Ed.).

Wayne Hoy, C. J. T. e C. G. M. (2015). Administração Educacional.

Thomas J. Peters and Robert H. Waterman Jr. (1982). In search of Excellence.

## 8. ANEXOS

### ANEXO A – QUADRO CONCEPTUAL

| Categoria                           | Subcategoria                 | Indicador                                                                                                          | Sub-Indicador                                 | SUB SUB                                                               | Instrumento                                                                                              |
|-------------------------------------|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| PEE E A ORGANIZAÇÃO                 | CULTURA                      | SINAIS DE CULTURA PRÓPRIA                                                                                          | Vocabulário                                   |                                                                       | OBSERVAÇÃO/ENTREVISTA/D<br>OCUMENTOS                                                                     |
|                                     |                              |                                                                                                                    | Rotinas                                       |                                                                       | OBSERVAÇÃO/ENTREVISTA/D<br>OCUMENTOS                                                                     |
|                                     |                              |                                                                                                                    | Vestuário                                     |                                                                       | OBSERVAÇÃO/ENTREVISTA/D<br>OCUMENTOS                                                                     |
|                                     |                              |                                                                                                                    | Rituais próprios                              |                                                                       | OBSERVAÇÃO/ENTREVISTA/D<br>OCUMENTOS                                                                     |
|                                     | DOCUMENTOS ORIENTADORES      | DOCUMENTO ESTRUTURANTE PEE                                                                                         | Projeto Educativo Escola                      | Visão clara<br>Missão explícita<br>Objectivos claros<br>Quem elaborou | DOCUMENTOS / ENTREVISTA<br>DOCUMENTOS / ENTREVISTA<br>DOCUMENTOS / ENTREVISTA<br>DOCUMENTOS / ENTREVISTA |
|                                     |                              | DOCUMENTOS DE AÇÃO/PAA E RI                                                                                        | Plano Anual Atividades                        | Alinhado com PEE<br>Utilidade<br>Quem elaborou                        | DOCUMENTOS / ENTREVISTA<br>DOCUMENTOS / ENTREVISTA<br>DOCUMENTOS / ENTREVISTA                            |
|                                     |                              |                                                                                                                    | Regulamento Interno                           | Alinhado com PEE<br>Utilidade<br>Quem elaborou                        | DOCUMENTOS / ENTREVISTA<br>DOCUMENTOS / ENTREVISTA<br>DOCUMENTOS / ENTREVISTA                            |
|                                     |                              |                                                                                                                    |                                               |                                                                       |                                                                                                          |
|                                     | ORGANIZAÇÃO FÍSICA DA ESCOLA | ESPAÇOS COMUNS                                                                                                     | Caraterísticas                                |                                                                       | OBSERVAÇÃO /DOCUMENTOS                                                                                   |
|                                     |                              |                                                                                                                    | Utilidade                                     |                                                                       | OBSERVAÇÃO /DOCUMENTOS                                                                                   |
|                                     |                              | SALAS                                                                                                              | Características                               |                                                                       | OBSERVAÇÃO/ENTREVISTA/D<br>OCUMENTOS                                                                     |
|                                     |                              |                                                                                                                    | Arquitetura adaptada ao PEE                   |                                                                       | OBSERVAÇÃO/ENTREVISTA/D<br>OCUMENTOS                                                                     |
|                                     |                              | RECREIOS                                                                                                           | Craterísticas                                 | Tempo de utilização                                                   | DOCUMENTOS / ENTREVISTA                                                                                  |
|                                     | ORGANOGRAMA                  | COMO É DESENHADO                                                                                                   |                                               |                                                                       | DOCUMENTOS / ENTREVISTA                                                                                  |
| PE E GESTÃO ESTRATÉGICA             | LIDERANÇA                    | RELAÇÃO COM EQUIPA DOCENTE                                                                                         | Dominante                                     |                                                                       | ENTREVISTA                                                                                               |
|                                     |                              |                                                                                                                    | Próximo                                       |                                                                       | ENTREVISTA                                                                                               |
|                                     |                              |                                                                                                                    | Actuante                                      |                                                                       | ENTREVISTA                                                                                               |
|                                     |                              |                                                                                                                    | Acessível                                     |                                                                       | ENTREVISTA                                                                                               |
|                                     |                              |                                                                                                                    | Exigente                                      |                                                                       | ENTREVISTA                                                                                               |
|                                     |                              | A QUE ATIVIDADES DEDICA O SEU TEMPO                                                                                | Centralizador/ Delegante                      |                                                                       | ENTREVISTA                                                                                               |
|                                     |                              |                                                                                                                    | Como fala                                     |                                                                       | ENTREVISTA                                                                                               |
|                                     |                              |                                                                                                                    | Como dirige reuniões                          |                                                                       | ENTREVISTA                                                                                               |
|                                     | COMUNICAÇÃO                  | IDENTIFICAR OS CANAIS E INTERVENIENTES                                                                             | Pedagógico                                    |                                                                       | DOCUMENTOS / ENTREVISTA                                                                                  |
|                                     |                              |                                                                                                                    | Administrativo                                |                                                                       | DOCUMENTOS / ENTREVISTA                                                                                  |
|                                     |                              |                                                                                                                    | Pais                                          |                                                                       | DOCUMENTOS / ENTREVISTA                                                                                  |
|                                     |                              |                                                                                                                    | Planeamento Estratégico                       |                                                                       | DOCUMENTOS / ENTREVISTA                                                                                  |
|                                     |                              | MODOS DE TOMADA DE DECISÃO                                                                                         | Quem                                          |                                                                       | DOCUMENTOS / ENTREVISTA                                                                                  |
|                                     |                              |                                                                                                                    | Legitimidade                                  |                                                                       | DOCUMENTOS / ENTREVISTA                                                                                  |
|                                     |                              |                                                                                                                    | Responsabilidade                              |                                                                       | DOCUMENTOS / ENTREVISTA                                                                                  |
|                                     |                              |                                                                                                                    | Define                                        |                                                                       | ENTREVISTA                                                                                               |
|                                     | AVALIAÇÃO                    | ORGANIZAÇÃO                                                                                                        | Comunicação formal                            |                                                                       | DOCUMENTOS / ENTREVISTA                                                                                  |
|                                     |                              |                                                                                                                    | Comunicação informal                          |                                                                       | DOCUMENTOS / ENTREVISTA                                                                                  |
|                                     |                              |                                                                                                                    | Conteúdo e forma adequados                    |                                                                       | DOCUMENTOS / ENTREVISTA                                                                                  |
|                                     |                              |                                                                                                                    | Quem inicia o processo de comunicação         |                                                                       | DOCUMENTOS / ENTREVISTA                                                                                  |
| PE E GESTÃO PEDAGÓGICA E CURRICULAR | CURRICULO                    | DISCIPLINAS<br>CONTEUDOS<br>ATIVIDADES COMPLEMENTARES<br>QUE TIPO DE METODOLIA<br>DEFINIDA COM BASE NOS OBJETIVOS? | Quais                                         | Carga horária                                                         | DOCUMENTOS / ENTREVISTA                                                                                  |
|                                     |                              |                                                                                                                    | Desenhados por quem?                          | Carga horária                                                         | DOCUMENTOS / ENTREVISTA                                                                                  |
|                                     |                              |                                                                                                                    | Quais                                         |                                                                       | DOCUMENTOS / ENTREVISTA                                                                                  |
|                                     |                              |                                                                                                                    |                                               |                                                                       | DOCUMENTOS / ENTREVISTA                                                                                  |
|                                     | AVALIAÇÃO DOS ALUNOS         | DEFINIDOS E ARTICULADOS COM BASE NO PEE                                                                            | Objetivos                                     |                                                                       | DOCUMENTOS / ENTREVISTA                                                                                  |
|                                     |                              |                                                                                                                    | Instrumentos                                  |                                                                       | DOCUMENTOS / ENTREVISTA                                                                                  |
|                                     |                              |                                                                                                                    | Crterios                                      |                                                                       | DOCUMENTOS / ENTREVISTA                                                                                  |
|                                     |                              |                                                                                                                    |                                               |                                                                       | DOCUMENTOS / ENTREVISTA                                                                                  |
|                                     | HORÁRIO                      | DURAÇÃO (HORAS E MESES)<br>QUAL O CRITÉRIO? PEE?                                                                   |                                               |                                                                       | DOCUMENTOS / ENTREVISTA                                                                                  |
|                                     |                              |                                                                                                                    |                                               |                                                                       | DOCUMENTOS / ENTREVISTA                                                                                  |
|                                     | METAS                        | COMO SÃO DEFINIDAS? EM LINHA COM A VISÃO DO<br>PEE?                                                                |                                               |                                                                       | DOCUMENTOS / ENTREVISTA                                                                                  |
|                                     |                              |                                                                                                                    |                                               |                                                                       | DOCUMENTOS / ENTREVISTA                                                                                  |
| PE E GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS     | CONTRATAÇÃO                  | QUAIS OS CRITÉRIO DA CONTRATAÇÃO?<br>COMO É FEITA A INTEGRAÇÃO?                                                    | Alinhado com o PEE?                           |                                                                       | ENTREVISTA                                                                                               |
|                                     |                              |                                                                                                                    |                                               |                                                                       | DOCUMENTOS / ENTREVISTA                                                                                  |
|                                     | PLANO DE CARREIRA            | EXISTE?                                                                                                            | Quem define? Quem Gere?                       |                                                                       | ENTREVISTA                                                                                               |
|                                     |                              |                                                                                                                    |                                               |                                                                       | DOCUMENTOS / ENTREVISTA                                                                                  |
|                                     | AVALIAÇÃO                    | OBJETIVOS<br>INSTRUMENTOS<br>CRITÉRIOS                                                                             |                                               |                                                                       | DOCUMENTOS / ENTREVISTA                                                                                  |
|                                     |                              |                                                                                                                    |                                               |                                                                       | DOCUMENTOS / ENTREVISTA                                                                                  |
|                                     | FORMAÇÃO                     | QUE TIPO DE FORMAÇÃO? PERIODICIDADE                                                                                | Crterio de selecção                           |                                                                       | ENTREVISTA                                                                                               |
|                                     |                              |                                                                                                                    | Formação intern/própria?<br>Formação externa? |                                                                       | ENTREVISTA                                                                                               |

## ANEXO B – QUESTIONÁRIO PROFESSORES ESCOLA NOSSA

### **PROFESSORES ESCOLA NOSSA**

Este inquérito é pessoal, anónimo, e tem um único fim, servir um estudo académico de mestrado em Ciências da Educação da Universidade Católica de Lisboa.

1. Há quanto tempo está nesta escola?

\_\_\_\_\_

2. Quais as razões que o fizeram querer vir para esta escola?

*Mark only one oval.*

☐ Projeto Educativo de Escola (PEE)

☐ Ordenado

☐ Corpo Docente

☐ Valores

☐ Outro. Explique em "other"

☐ Other: \_\_\_\_\_

3. Quando foi entrevistado, qual o critério que sente que foi determinante para a sua escolha?

*Mark only one oval.*

☐ Experiência

☐ Inexperiência

☐ Recomendação

☐ Formação Humana

☐ Afinidade com o PEE

☐ Outro. Explique em "other"

☐ Other: \_\_\_\_\_

4. Em que momento lhe foi apresentado o PEE?

\_\_\_\_\_

5. Por quem lhe foi apresentado?

\_\_\_\_\_

6. Sente que a sua atividade docente é orientada pelo PEE?

*Mark only one oval.*

☐ Sim

☐ Não

☐ Porque (Explique em "other")

☐ Other: \_\_\_\_\_

7. Sente que há alguém na escola preocupado com esse facto?

*Mark only one oval.*

☐ Sim

☐ Não

☐ Quem? Como? (Explique em "other")

☐ Other: \_\_\_\_\_

**8. Costuma receber alguma formação?**

*Mark only one oval.*

- ☐ Sim  
☐ Não

**9. Que tipo de formação?**

\_\_\_\_\_

**10. Ensino, Instrução e Educação são eixos do PEE desta escola. Conhece estes conceitos?**

*Mark only one oval.*

- ☐ Sim  
☐ Não  
☐ Quem os apresentou e em que contexto? (explique em "other")  
☐ Other: \_\_\_\_\_

**11. Como são vividos na prática, no seu dia a dia?**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**12. Excelência e Inclusão são valores que tenta traduzir diariamente nas suas atividades? (explique em "other")**

*Mark only one oval.*

- ☐ Sim  
☐ Não  
☐ Other: \_\_\_\_\_

**13. Dê exemplos.**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**14. O seu desempenho é avaliado?**

*Mark only one oval.*

- ☐ sim  
☐ Não  
☐ Por quem? De que forma? Explique em "other"  
☐ Other: \_\_\_\_\_

**15. Na sua opinião, qual o elemento diferenciador do PEE desta Escola?**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

---

16. Em que é que se materializa para os alunos?

---

---

---

---

---

17. Em que é que se materializa para os pais?

---

---

---

---

---

18. Em que é que esse elemento diferenciador se materializa nas suas aulas?

---

---

---

---

---

## ANEXO C – QUESTIONÁRIO PAIS ESCOLA NOSSA

### **PAIS Escola NOSSA**

Este Inquérito é pessoal, anónimo, e tem um único fim, servir um estudo académico de mestrado em Ciências da Educação da Universidade Católica de Lisboa.

**1. Há quanto tempo tem o seu filho(a) nesta escola?**

\_\_\_\_\_

**2. Porque escolheu esta escola?**

*Mark only one oval.*

☐ Projeto Educativo de Escola (PEE)

☐ Comunidade Educativa

☐ Porque é perto de casa

☐ Outra.Qual? Explique em "other"

☐ Other: \_\_\_\_\_

**3. Conheça o PEE desta escola?**

*Mark only one oval.*

☐ SIM

☐ Não

**4. COMO LHE FOI APRESENTADO?**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**5. Qual é para si o elemento diferenciador do PEE do Nosso Jardim?**

\_\_\_\_\_

**6. Na prática, como se reflete o melhor do PEE desta escola no dia-a-dia do seu filho?**

\_\_\_\_\_

**7. O que mais valoriza nesta escola?**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**8. Com quem tem mais relação nesta escola?**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

9. Escolheria esta escola de novo para o seu filho?

---

10. A nível de professores, como classificaria o grupo?

*Mark only one oval.*

- ☐ Homogêneo
- ☐ Heterogêneo
- ☐ Parece que vêm da mesma escola
- ☐ São muito novos e Isso é bom
- ☐ São muito novos e Isso não é bom
- ☐ São muito velhos e Isso é bom
- ☐ São muito velhos e Isso não é bom
- ☐ Não me interessa muito
- ☐ Outro. Explique em "other"
- ☐ Other: \_\_\_\_\_

11. Se fosse perguntar ao seu filho o que mais gosta da escola, o que acha que ele responderia?

---

---

---

---

---

12. Sente que a opinião dos pais é considerada nesta escola?

*Mark only one oval.*

- ☐ Sim, e Isso é bom
- ☐ Não, mas não é preciso
- ☐ Não penso muito nisso
- ☐ Other: \_\_\_\_\_

13. Quem é que, na sua opinião, personifica o projeto desta escola?

---

## ANEXO D – QUESTIONÁRIO ALUNOS ESCOLA NOSSA

### **ALUNOS Escola NOSSA**

Este inquérito é pessoal, anónimo, e tem um único fim, servir um estudo académico de mestrado em Ciências da Educação da Universidade Católica de Lisboa.

**1. Há quanto tempo estás nesta escola?**

---

**2. Porque vieste para esta escola?**

*Mark only one oval.*

- ☐ Os teus pais escolheram-na para ti
- ☐ Os teus pais conheciam alguém nesta escola
- ☐ Os teus irmãos já tinham andado nesta escola
- ☐ Os teus amigos andavam cá e pediste para vir
- ☐ Porque é perto de casa
- ☐ Outra.Qual? Explica em "other"
- ☐ Other: \_\_\_\_\_

**3. Agora que conheces a escola, escolhias esta escola para ti? Porquê?**

---

---

---

---

---

**4. O que gostas mais nesta escola?**

---

---

---

---

---

**5. O que é que a tua escola tem que as outras não tenham?**

---

**6. E isso é bom? Explica**

---

**7. Achas que todos os professores desta escola pensam da mesma maneira?**

*Mark only one oval.*

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Talvez. Explica em "other"
- ☐ Other: \_\_\_\_\_

**8. Parece-te que funcionam como uma boa equipa de professores?**

---

9. Têm todos o mesmo objetivo?

---

10. E qual te parece ser?

---

11. Quem achas que define esse objetivo?

---

12. Quem é o director(a) da tua escola?

---

13. O que achas que ele(a) faz durante o dia?

---

14. Se fosses perguntar aos teus pais o que eles mais gostam da tua escola, o que achas que eles respondiam?

---

---

---

---

---

## ANEXO E – QUESTIONÁRIO PROFESSORES ESCOLA XIS

### **PROFESSORES Escola XIS**

Este inquérito é pessoal, anónimo, e tem um único fim, servir um estudo académico de mestrado em Ciências da Educação da Universidade Católica de Lisboa.

1. Há quanto tempo está nesta escola?

\_\_\_\_\_

2. Quais as razões que o fizeram querer vir para esta escola?

*Mark only one oval.*

☐ Projeto Educativo de Escola (PEE)

☐ Ordenado

☐ Corpo Docente

☐ Valores

☐ Outro. Explique em "other"

☐ Other: \_\_\_\_\_

3. Quando foi entrevistado, qual o critério que sente que foi determinante para a sua escolha?

*Mark only one oval.*

☐ Experiência

☐ Inexperiência

☐ Recomendação

☐ Formação Humana

☐ Afinidade com o PEE

☐ Outro. Explique em "other"

☐ Other: \_\_\_\_\_

4. Em que momento lhe foi apresentado o PEE?

\_\_\_\_\_

5. Por quem lhe foi apresentado?

\_\_\_\_\_

6. Sente que a sua atividade docente é orientada pelo PEE?

*Mark only one oval.*

☐ Sim

☐ Não

☐ Explique em "other"

7. Sente que há alguém na escola preocupado com esse facto?

*Mark only one oval.*

☐ Sim

☐ Não

☐ Quem? Como? Explique em "other"

☐ Other: \_\_\_\_\_

8. Costuma receber alguma formação?

*Mark only one oval.*

☐ Sim

☐ Não

9. Que tipo de formação?

---

10. O seu desempenho é avaliado?

*Mark only one oval.*

- ☐ sim
- ☐ Não
- ☐ Por quem? De que forma? Explique em "other"
- ☐ Other: \_\_\_\_\_

11. Na sua opinião, qual o elemento diferenciador do PEE desta Escola?

---

---

---

---

---

12. Em que é que se materializa para os alunos?

---

---

---

---

---

13. Em que é que se materializa para os pais?

---

---

---

---

---

14. Em que é que esse elemento diferenciador se materializa nas suas aulas?

---

---

---

---

---

## ANEXO F – QUESTIONÁRIO ALUNOS ESCOLA XIS

### **ALUNOS ESCOLA XIS**

Este inquérito é pessoal, anónimo, e tem um único fim, servir um estudo académico de mestrado em Ciências da Educação da Universidade Católica de Lisboa.

1. Há quanto tempo estás nesta escola?

\_\_\_\_\_

2. Porque vieste para esta escola?

*Mark only one oval.*

- ☐ Os teus pais escolheram-na para ti
- ☐ Os teus pais conheciam alguém nesta escola
- ☐ Os teus irmãos já tinham andado nesta escola
- ☐ Os teus amigos andavam cá e pediste para vir
- ☐ Porque é perto de casa
- ☐ Outra.Qual? (Explica em "other")
- ☐ Other: \_\_\_\_\_

3. Agora que conheces a escola, escolhas esta escola para ti? Porquê?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4. O que gostas mais nesta escola?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5. O que é que a tua escola tem que as outras não tenham?

\_\_\_\_\_

6. E isso é bom? Explica

\_\_\_\_\_

7. Achas que todos os professores desta escola pensam da mesma maneira?

*Mark only one oval.*

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Talvez (Explica em "other")
- ☐ Other: \_\_\_\_\_

8. Parece-te que funcionam como uma boa equipa de professores?

\_\_\_\_\_

9. Têm todos o mesmo objetivo?

---

10. E qual te parece ser?

---

11. Quem achas que define esse objetivo?

---

12. Quem é o director(a) da tua escola?

---

13. O que achas que ele(a) faz durante o dia?

---

14. Se fosses perguntar aos teus pais o que eles mais gostam da tua escola, o que achas que eles respondiam?

---

---

---

---

---

## ANEXO G – QUESTIONÁRIO PAIS ESCOLA XIS

### **PAIS Escola XIS**

Este inquérito é pessoal, anónimo, e tem um único fim, servir um estudo académico de mestrado em Ciências da Educação da Universidade Católica de Lisboa.

**1. Há quanto tempo tem o seu filho(a) nesta escola?**

\_\_\_\_\_

**2. Porque escolheu esta escola?**

*Mark only one oval.*

☐ Projeto Educativo de Escola (PEE)

☐ Comunidade Educativa

☐ Porque é perto de casa

☐ Outra.Qual? Explique em "other"

☐ Other: \_\_\_\_\_

**3. Conhece o PEE desta escola?**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**4. Como ficou a conhecer?**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**5. Quem o apresentou?**

\_\_\_\_\_

**6. Qual o elemento diferenciador deste projeto?**

\_\_\_\_\_

**7. Na prática, como é que o elemento diferenciador desta escola, se manifesta no dia-a-dia do seu filho?**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**8. O que mais valoriza nesta escola?**

\_\_\_\_\_

**9. Com quem tem mais relação nesta escola?**

\_\_\_\_\_

10. Escolheria esta escola de novo para o seu filho?

\_\_\_\_\_

11. A nível de professores, como classificaria o grupo?

*Mark only one oval.*

- ☐ Homogéneo
- ☐ Heterogéneo
- ☐ Parece que vêm da mesma escola
- ☐ São muito novos e Isso é bom
- ☐ São muito novos e Isso não é bom
- ☐ São muito velhos e Isso é bom
- ☐ São muito velhos e Isso não é bom
- ☐ Não me interessa muito
- ☐ Outro. Explique em "other"
- ☐ Other: \_\_\_\_\_

12. Se fosse perguntar ao seu filho o que mais gosta da escola, o que acha que ele respondia?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

13. Sente que a opinião dos pais é considerada nesta escola?

*Mark only one oval.*

- ☐ Sim, e Isso é bom
- ☐ Não, mas não sinto falta
- ☐ Não penso muito nisso
- ☐ Outro. Explique em "other"
- ☐ Other: \_\_\_\_\_

14. Quem é que, na sua opinião, personifica o projeto desta escola?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## ANEXO H – ENTREVISTA DIRETORA ESCOLA NOSSA

### **Entrevista Diretora Escola Nossa**

#### 1. Líder

- 1.1. Há quanto tempo exerce esta posição na Instituição?
- 1.2. Sempre exerceu estas funções? Que outras desenvolveu?
- 1.3. Como define o seu papel nesta instituição?
- 1.4. Onde sente que faz a diferença?
- 1.5. Como avalia o seu desempenho na Instituição? Concretamente, no que diz respeito ao perfil de pessoa que é vs. qualquer outra pessoa.
- 1.6. Se eu pudesse entrevistar a pessoa nesta escola com a visão mais parecida com a sua, quem seria? Porquê?
- 1.7. E se eu pudesse entrevistar a pessoa que me daria as respostas mais diferentes das suas, quem seria? E em quê é que seriam diferentes?
- 1.8. A que tipo de atividades dedica mais tempo no seu dia-a-dia? Sente falta de tempo para quê? Onde gostaria de dedicar mais tempo?

#### 2. Projeto

- 2.1. Qual a sua visão para este projeto? Na sua opinião, o que o diferencia das restantes?
- 2.2. Fale-me sobre o projeto da escola?
- 2.3. Como se operacionaliza o PEE no concreto? Dê exemplos
- 2.4. Qual o contributo que deu para o PEE? Definiu-o, ou alinou-se com ele?
- 2.5. Sente que o seu trabalho é reflexo desse mesmo PEE?
- 2.6. Quem define os objectivos para a vossa instituição?
- 2.7. Qual o principal factor crítico de sucesso, para si, desta instituição?
- 2.8. Todos os colaboradores têm conhecimento do PEE? De que forma lhes é apresentado?
- 2.9. Sente que os docentes trabalham orientados pelo PEE?
- 2.10. Diretamente relacionado com o PEE, o documento PAA, quem o faz? Quem o aprova? Que afinidade tem com o PEE?
- 2.11. A que outros documentos orientadores recorrem habitualmente?

- 2.12. Quem esteve na aprovação do PAA deste ano? E o PEE serviu de orientação?
- 2.13. No vosso PEE vem referido que seguem uma pedagogia diferenciada, quer desenvolver?
- 2.14. Como é proposta a vivência cristã nesta escola?
- 2.15. Referem ainda que se consideram uma escola inclusiva e que inclusão é diferente de integração, quer explicar?
- 2.16. Ensino, Instrução e Educação são os 3 pilares da vossa missão e visão no PEE, como formam a vossa equipa para esta questão?
- 2.17. Expressões/Ateliers parecem ser uma resposta didática saída da visão do vosso projeto, como o implementam? 1 hora por semana é suficiente?
- 2.18. Há alguns hábitos, símbolos próprios desta escola? (cores? músicas? Uniformes?) Como surgiram essas componentes, de forma orgânica ou de visão?

### 3. Equipa / RH

- 3.1. A sua equipa, foi feita por si ou já estava em funcionamento?
- 3.2. Quem contrata?
- 3.3. Quando contrata alguém, quais as suas principais preocupações? Quais são os critérios que utiliza? O que valoriza mais num colaborador e porquê?
- 3.4. Existem planos de carreira para os seus colaboradores? Como são desenhados?
- 3.5. Qual a periodicidade com que reúne com a sua equipa? Com restantes colaboradores? Com os Pais?

### 4. Formação

- 4.1. Que tipo de formação fazem e quais os critérios para a sua escolha?

### 5. Pedagógico/Curricular

- 5.1. Como são construídos os horários? Com que critérios? Por quem?
- 5.2. Se fossem os pais a direção deste colégio, o que acha que fariam diferente?
- 5.3. E se fossem os alunos?

### 6. Avaliação

- 6.1. Qual o valor da avaliação para si? Qual a possibilidade de mudança numa avaliação menos positiva? Quem decidiria e quem estaria envolvido nesse processo?
- 6.2. Fazem avaliações? De que tipo?
- 6.3. Avaliam o vosso PEE? E o vosso PAA?
- 6.4. Na prática, em que é que se materializa o factor diferenciador do vosso PEE?

- 6.5. Para alunos / Para corpo docente/ Para os pais
- 6.6. Se amanhã deixasse de trabalhar nesta escola, o que acha que mudaria?
- 6.7. Se amanhã tivesse uma reunião com o seu sucessor(a), que questões levaria na sua pasta de passagem?
- 6.8. Se amanhã voltar a precisar de falar consigo sobre estes assuntos, teria disponibilidade?

## ANEXO I – ENTREVISTA DIRETOR ESCOLA VOSSA

### **Entrevista Vice-Reitor – ESCOLA VOSSA**

#### 1. Líder

- 1.1. Há quanto tempo exerce a função de vice-reitor na escola Vossa?
- 1.2. Sempre exerceu estas funções? Que outras exerceu?
- 1.3. Como define o seu papel nesta instituição?
- 1.4. Onde sente que faz mesmo a diferença?
- 1.5. Como avalia O SEU desempenho na instituição? Concretamente, no que diz respeito ao perfil de pessoa que é vs qualquer outra pessoa.
- 1.6. Se eu pudesse entrevistar a pessoa nesta escola com a visão mais parecida com a sua, quem seria? Porquê?
- 1.7. E se eu pudesse entrevistar a pessoa que me daria as respostas mais diferentes das suas, quem seria? E em que é que seriam diferentes?
- 1.8. A que tipo de atividades dedica mais tempo no seu dia-a-dia?
- 1.9. Sente falta de tempo para quê? Onde gostaria de dedicar mais tempo?

#### 2. Projeto

- 2.1. Fale-me sobre o projeto da escola....
- 2.2. Conhece o PEE do CST?
- 2.3. Qual o contributo que deu para o PEE? Definiu-o, ou alinou-se com ele?
- 2.4. Sente que o seu trabalho no dia-a-dia é reflexo desse mesmo PEE?
- 2.5. Quem define os objectivos para a vossa instituição?
- 2.6. Na sua opinião, qual o principal factor crítico de sucesso desta instituição?
- 2.7. (PARTICULARIDADES) Na sua opinião, o que o diferencia das restantes escolas?
- 2.8. Qual a sua visão para este projeto? O que poderá ser daqui a 20 anos?
- 2.9. Há alguns hábitos, símbolos próprios desta escola? (Cores? músicas? Uniformes?)  
Como surgiram essas componentes, de forma orgânica ou de visão?
- 2.10. O vosso PEE refere a importância da “diversidade”, valoriza-a, tornando-a riqueza. Como é que isto é verdade no colégio?

- 2.11. Em relação aos alunos (quais os momentos de expressão da diversidade? Como se evidencia esta diversidade?)
- 2.12. Em relação à equipa docente, particularmente, pois estes são a referência e os guias dos vossos alunos.
3. Equipa / RH e FORMAÇÃO
- 3.1. A sua equipa, foi feita por si, quem a contratou? Quem contrata?
- 3.2. Quando contrata alguém, quais as suas principais preocupações? Quais são os critérios que utiliza? O que valoriza mais num colaborador e porquê?
- 3.3. Todos os colaboradores têm conhecimento do PEE? De que forma lhes é apresentado?
- 3.4. Referem várias vezes no PEE que o testemunho do adulto educador é de demais importância na escola Vossa. Grande responsabilidade a de ser professor na escola Vossa. Como acompanham os professores a quem pedem acima de tudo que criem relação e deem testemunho?
- 3.5. Existem planos de carreira para os seus colaboradores? Como são desenhados?
- 3.6. Qual a periodicidade com que reúne com a sua equipa? Com restantes colaboradores? Com os Pais?
4. Formação
- 4.1. Que tipo de formação fazem e quais os critérios para a sua escolha?
5. Pedagógico/Curricular
- 5.1. Como são construídos os horários? Com que critérios? Por quem?
- 5.2. Se fossem os pais a direção deste colégio, o que acha que fariam diferente?
- 5.3. E se fossem os alunos?
6. Avaliação
- 6.1. Qual o valor da avaliação para si? Qual a possibilidade de mudança numa avaliação menos positiva? Quem decidiria e quem estaria envolvido nesse processo?
- 6.2. Fazem avaliações? De que tipo?
- 6.3. Na prática, em que é que se materializa o elemento diferenciador do seu projeto educativo?
- 6.4. Para alunos
- 6.5. Para corpo docente
- 6.6. Para os pais

- 6.7. Se amanhã deixasse de trabalhar nesta escola, o que acha que mudaria?
- 6.8. Se amanhã tivesse uma reunião com o seu sucessor(a), que questões levaria na sua pasta de passagem?
- 6.9. Se amanhã voltar a precisar de falar consigo sobre estes assuntos, teria disponibilidade?

## ANEXO J – ENTREVISTA DP ESCOLA XIS

### **Entrevista Diretora Pedagógica – ESCOLA XIS**

#### 1. Liderança

- 1.1. Há quanto tempo exerce esta posição na Instituição?
- 1.2. Sempre exerceu estas funções? Que outras desenvolveu?
- 1.3. Como define o seu papel nesta instituição?
- 1.4. Onde sente que faz a diferença?
- 1.5. Como avalia o seu desempenho na instituição? Concretamente, no que diz respeito ao perfil de pessoa que é vs qualquer outra pessoa.
- 1.6. Se eu pudesse entrevistar a pessoa nesta escola com a visão mais parecida com a sua, quem seria? Porquê?
- 1.7. E se eu pudesse entrevistar a pessoa que me daria as respostas mais diferentes das suas, quem seria? E em quê é que seriam diferentes?
- 1.8. A que tipo de atividades dedica mais tempo no seu dia-a-dia? Sente falta de tempo para quê? Onde gostaria de dedicar mais tempo?
- 1.9. Em três linhas como definiria esta escola?

#### 2. Projeto

- 2.1. Qual a sua visão para este projeto? Na sua opinião, o que diferencia a escola Xis das restantes?
- 2.2. Fale-me sobre o projeto da escola?
- 2.3. Qual o contributo que deu para o PEE? Definiu-o, ou alinou-se com ele?
- 2.4. Sente que o seu trabalho é reflexo desse mesmo PEE?
- 2.5. Quem define os objectivos para a vossa instituição?
- 2.6. Qual o principal factor crítico de sucesso, para si, desta instituição?
- 2.7. No vosso PEE, o discurso é muito orientado para o sucesso e excelência académica, desenvolvimento de competências diretamente ligadas à capacidade de trabalho dos alunos. Na prática, como é que isso se materializa?
- 2.8. Felicidade como objetivo e valor e privilegiar. Quer falar sobre isso? Como é que isso convive com os restantes objetivos?
- 2.9. Têm tido resultados nesse sentido? Como medem os vossos resultados?

- 2.10. E na prática, têm tido resultados nesse sentido? Como medem os vossos resultados?
- 2.11. No processo/metodologia, referem o ênfase que dão à curiosidade / autonomia /responsabilidade. Explique-me um bocadinho como isso é feito na prática. Como são instruídos os professores para esta metodologia?
- 2.12. A ferramenta – Tecnologia – como surgiu? Sempre estava presente na vossa visão do projeto?
- 2.13. Uma escola bilingue com o cv internacional, como surgiu esta visão para o projeto?
- 2.14. Todos os colaboradores têm conhecimento do PEE? De que forma lhes é apresentado?
- 2.15. Há alguns hábitos, símbolos próprios desta escola? (cores? músicas? Uniformes?) Como surgiram essas componentes, de forma orgânica ou de visão?
3. Equipa / RH
- 3.1. A sua equipa, foi feita por si ou já estava em funcionamento?
- 3.2. Quem contrata?
- 3.3. Quando contrata alguém, quais as suas principais preocupações? Quais são os critérios que utiliza? O que valoriza mais num colaborador e porquê?
- 3.4. Existem planos de carreira para os seus colaboradores? Como são desenhados?
- 3.5. Qual a periodicidade com que reúne com a sua equipa? Com restantes colaboradores? Com os Pais?
4. Formação
- 4.1. Que tipo de formação fazem e quais os critérios para a sua escolha?
5. Pedagógico/Curricular
- 5.1. Como são construídos os horários? Com que critérios? Por quem?
- 5.2. Se fossem os pais a direção deste colégio, o que acha que fariam diferente?
- 5.3. E se fossem os alunos?
6. Avaliação
- 6.1. Qual o valor da avaliação para si? Qual a possibilidade de mudança numa avaliação menos positiva? Quem decidiria e quem estaria envolvido nesse processo?
- 6.2. Fazem avaliações? De que tipo?
- 6.3. Na prática, em que é que se materializa o vosso fator mais diferenciador do PEE?

6.4. Para alunos

6.5. Para corpo docente

6.6. Para os pais

6.7. Se amanhã deixasse de trabalhar nesta escola, o que acha que mudaria?

6.8. Se amanhã tivesse uma reunião com o seu sucessor(a), que questões levaria na sua pasta de passagem?

6.9. Se amanhã voltar a precisar de falar consigo sobre estes assuntos, teria disponibilidade?

## ANEXO L – ENTREVISTA DE ESCOLA XIS

### **Entrevista Diretor de Escola e Ciclo – ESCOLA XIS**

#### 1. Liderança

- 1.1. Há quanto tempo exerce esta posição na Instituição?
- 1.2. Sempre exerceu estas funções? Que outras desenvolveu?
- 1.3. Como define o seu papel nesta instituição?
- 1.4. Onde sente que faz a diferença?
- 1.5. Como avalia o seu desempenho na instituição? Concretamente, no que diz respeito ao perfil de pessoa que é vs qualquer outra pessoa.
- 1.6. A que tipo de atividades dedica mais tempo no seu dia-a-dia? Sente falta de tempo para quê? Onde gostaria de dedicar mais tempo?

#### 2. Projeto

- 2.1. Qual a sua visão para este projeto? Na sua opinião, o que diferencia a escola XIS das restantes escolas?
- 2.2. Fale-me sobre o PEE da escola? Conhece-o? Como lhe foi apresentado?
- 2.3. Qual o contributo que deu para o PEE? Definiu-o, ou alinou-se com ele?
- 2.4. Sente que o seu trabalho é reflexo desse mesmo PEE?
- 2.5. Quem define os objectivos para a vossa instituição?
- 2.6. No vosso PEE, o discurso é muito orientado para o sucesso e excelência académica, desenvolvimento de competências diretamente ligadas à capacidade de trabalho dos alunos. Na prática, como é que isso se materializa?
- 2.7. Têm tido resultados nesse sentido? Como medem os vossos resultados?
- 2.8. No processo/metodologia, referem o ênfase que dão à curiosidade / autonomia /responsabilidade. Explique-me um bocadinho como isso é feito na prática no 3º ciclo?. Como são instruídos os professores para esta metodologia? É mais exigente?
- 2.9. Uma escola bilingue com o cv internacional, esta evolução do projeto, surge como visão, a servir que objetivos?
- 2.10. Os professores do 3º ciclo têm conhecimento do PEE? De que forma lhes é apresentado?

### 3. Comunidade Educativa e RH

- 3.1. A sua equipa, foi feita por si ou já estava em funcionamento?
- 3.2. Quem contrata?
- 3.3. Quando contrata alguém, quais as suas principais preocupações? Quais são os critérios que utiliza? O que valoriza mais num colaborador e porquê?
- 3.4. Qual a periodicidade com que reúne com a sua equipa? Com restantes colaboradores? Com os Pais?

### 4. Formação

- 4.1. Que tipo de formação fazem e quais os critérios para a sua escolha?

### 5. Pedagógico/Curricular

- 5.1. Como são construídos os horários? Com que critérios? Por quem?
- 5.2. Big Idea, My Time e Fellowship, quer falar um pouco destes projetos, dos seus objetivos e como se operacionalizam?
- 5.3. Se fossem os pais a direção deste colégio, o que acha que fariam diferente?
- 5.4. E se fossem os alunos?

### 6. Avaliação

- 6.1. Qual o valor da avaliação para si? Qual a possibilidade de mudança numa avaliação menos positiva? Quem decidiria e quem estaria envolvido nesse processo?
- 6.2. Fazem avaliações? De que tipo?
- 6.3. Na prática, em que é que se materializa o vosso fator mais diferenciador do PEE?
- 6.4. Para alunos
- 6.5. Para corpo docente
- 6.6. Para os pais
- 6.7. Se amanhã tivesse uma reunião com o seu sucessor(a), que questões levaria na sua pasta de passagem?
- 6.8. Se amanhã voltar a precisar de falar consigo sobre estes assuntos, teria disponibilidade?