



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA
CENTRO REGIONAL DE BRAGA
FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS

Projeto Educativo de Escola

Relatório de Atividade Profissional

II Ciclo de Estudos em Ciências da Educação
Administração e Organização Escolar

António Gonçalves de Carvalho

Orientador - Professor Doutor António Sousa Fernandes

Braga, Outubro de 2013



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA
CENTRO REGIONAL DE BRAGA
FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS

II Ciclo em CE- Administração e Organização Escolar

Tema do Relatório Final

Projeto Educativo de Escola

Do Aluno: António Gonçalves de Carvalho – nº 232412143

Índice

NOTA PRÉVIA E INTRODUTÓRIA.....	4
I – Sumário Executivo.....	6
II - Projeto Educativo de Escola	18
1 – Introdução.....	18
1.1 <i>Eixos</i>	20
1.2 Dimensões.....	20
1.3 Questões.....	20
1.4 Partes	21
1.5 Fontes	21
2 – Desenvolvimento.....	23
2.1 Breve sinopse histórico-legislativa.....	24
2.2 Alteração ou evolução do conceito e da sua utilização.....	29
A1 – Quadro-resumo das atribuições e da importância que foi sendo atribuída ao PEE	32
A2 - O PEE e celebração dos vários tipos de contratos de autonomia:	34
B – Aspectos comuns e transversais a todos os documentos legislativos	35
2.3 Projeto Educativo e Território Educativo.....	37
2.3.1 Definição ou conceito de Território Educativo	37
2.3.2 A(s) abrangência(s) do Território Educativo e Projeto Educativo.....	39
A. Território Educativo e Agrupamentos ou agregação de escolas.....	39
B. Território Educativo e Projeto Educativo Municipal ou Concelho	40
C. Território Educativo de Escolas TEIP	40
D. Território Educativo do Concelho de Barcelos	41
3 – Questões nucleares do PEE.....	42
3.1 PEE aglutinador e orientador de todos os documentos.....	42
3.2 Carácter institucional e pragmático	43
3.3 Carácter operacional e instrumental	46
4. Análise e Reflexão	50
4.1 O papel na atualidade do PEE.....	50
4.2 A Projeção do PEE na ação educativa	57
5 – O PEE da ES/3 de Barcelinhos:	62
5.1. Do projeto inicial ao atual.....	69
5.2. Análise comparativa da sua evolução.....	71

5.3 O PEE atual da ES/3 de Barcelinhos e as suas vertentes mais importantes	73
6. Conclusão	77
7. BIBLIOGRAFIA	80
7.1 Autores e obras da especialidade.....	80
7.2 Legislação	81
7.3 Recomendações do Conselho Nacional de Educação.....	83
7.4 Documentos da Escola Secundária/3 de Barcelinhos	84

- **Siglas – PEE – Projeto Educativo**
- PCE – Projeto Curricular de Escola
 - PCT – Projeto Curricular de Turma
 - PAA – Plano Anual de Atividades
 - TE – Territórios Educativos
 - TEIP – Territórios de Intervenção Prioritária
 - RI – Regulamento Interno
 - ES/3 – Escola Secundária com 3º ciclo

NOTA PRÉVIA E INTRODUTÓRIA

Este trabalho, por mim realizado, no âmbito da conclusão do mestrado do II Ciclo em CE – Administração e Organização escolar, designado de Relatório reflexivo, pretende dar um contributo, para um real conhecimento do estado do sistema educativo português, na atualidade.

Sendo caracterizado de Relatório, elaborado e fundamentado a partir da experiência e das vivências por mim realizadas mas, não vou descorar alguma fundamentação teórica. Por isso, não pretende ser uma tese ou um trabalho de investigação sobre um tema, um assunto, ou uma matéria importante, e obter uma conclusão, um resultado inovador ou um contributo para a ciência ou para a investigação mas, antes, será um texto discursivo e demonstrativo a partir da fundamentação de ideias ou afirmações a partir do trabalho realizado ao nível do terreno na escola, no dia-a-dia, na liderança da escola, nas planificações e nas sessões de trabalho dos órgãos e na participação e elaboração de documentos.

Ao abordar este assunto do PEE não dispensarei uma abordagem teórica como fundamentação, do conceito, da importância e da elaboração deste documento/instrumento, tão “em voga” e tão propagado atualmente na vida das nossas escolas. E tendo em conta, que o PEE interfere com o sistema de administração e gestão escolar, com a(s) autonomia(s) das escolas; e com todos os documentos fundamentais destas, é ainda primordial aprofundar conhecimentos e práticas sobre o mesmo.

Realçarei a transversalidade do projeto educativo como pilar fundamental numa escola que se pretende moderna, em permanente evolução e adaptação aos novos tempos e aos novos desafios da sociedade, sobretudo no que concerne à educação e formação das crianças e jovens.

Independentemente, daquilo que se pense, julgue ou critique, temos de admitir que existe hoje, em todas as escolas, uma “cultura” em torno do projeto educativo de cada

uma. Mais ou menos apropriada, decretada ou imposta, todas as escolas referem constantemente nos documentos, nas atividades e nas estratégias para a obtenção de determinados objetivos ou metas, uma fundamentação ou uma justificação naquele documento de referência central da vida escolar. E perante isto, penso, que não há caminho de retorno, mas antes, um caminho a percorrer no sentido de o melhorar e de uma maior apropriação deste, pelas escolas, no sentido de, através dele implementar boas e eficientes práticas, para um trabalho educativo de melhor qualidade.

Por isso, deixo transparecer, ao longo deste trabalho, dúvidas e incertezas decorrentes duma visão e perspectiva de um docente que, por vezes, não entende as razões de tantos documentos e burocracias; e simultaneamente, como dirigente escolar, que por sua vez, tem de as implementar de acordo com os normativos legais, novas práticas e procedimentos, sem a devida preparação e o tempo mínimo necessário.

I – Sumário Executivo

Atividade Profissional

António Gonçalves de Carvalho, atualmente **Diretor** da Escola Secundária/3 de Barcelinhos e docente do **Quadro de Escola** da mesma - QE de Grupo 300 – Português (antes designado de Efetivo no 8º grupo A (20) - Português, Latim e Grego – ou ainda PQND).

1. Formação Académica (mais relevante)

a) **9º ano** - Propedêutico - (7 anos de ensino liceal + 2 anos do Curso de Filosofia) do Curso Geral dos Seminários de Braga – 2º ano de Filosofia, com a nota final de 14 valores, concluído em 1976.

b) **Curso de Contabilidade** da Academia Comercial Tecla, com a classificação final de 14 valores, em 1977.

c) Desde 1978 a 1984 frequentei e concluí a **Licenciatura em Humanidades** – (*primeiro turma do Curso de Humanidades*) na Faculdade de Filosofia de Braga – U.C.P. em 1984, com a classificação final de 13,4 valores.

d) Durante dois anos letivos 1986/87 e 1987/1988 realizei na escola Secundária Dr. Júlio Martins, em Chaves, a Profissionalização em Serviço, com aulas observadas e frequência e conclusão das disciplinas pedagógicas na Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro. Concluí neste período, a **Profissionalização em serviço** para o 8º grupo A (grupo 20), com a média profissional final de 14,1 valores.

e) Mais tarde, frequentei o **Mestrado em Literatura Portuguesa – Época Moderna e Contemporânea** na Faculdade de Filosofia de Braga, o qual concluí com a classificação final de **Muito Bom – Cum Magna Laude**, em Março de 2007.

f) frequentei o **Curso de Valorização Técnica Orientada para a Administração Escolar** do Instituto Nacional da Administração, com um total de formação de 120 horas – 4,8 créditos, entre 21 de Janeiro e 11 de Março de 2005.

2. Atividade Literária

No exercício da atividade de docente também participei e colaborei em diversas atividades de formação e de especialização; mas pretendo realçar, sobretudo, algumas relacionadas com a literatura. Assim, participei em:

Roteiros culturais e literários sobre:

- a) - **Camilo Castelo Branco** – *VIAJAR COM ... CAMILO CASTELO BRANCO*, em 15.09.98, na zona de Vila Real, em Trás-os-Montes.
- b) - **António Nobre** – *UM RIO DE LETRAS*, 2 e 3 de Julho de 2006 (sobre a vida e obra do poeta António Nobre com a participação de homens das letras da Galiza).
- c) - **Ramon del Valle-Inclan** – *O CAMIÑO DAS LETRAS*, 20 e 21 de Outubro de 2006, na Galiza (atividade conjunta com portugueses e galegos sobre este dramaturgo e pensador galego).

Trabalhos Publicados:

- a) Tese de Mestrado – “*A poesia de Sebastião Alba*” – Faculdade de Filosofia – Braga, 2006.
- b) Outros trabalhos: Revista “Schola” e “Antologia do Chá”¹.

¹ Na Revista “*Schola*”:

- Nº 15 – “Fanny Owen – Marcas da nossa identidade ... Agustina Bessa Luís”
- Nº 13 – “Coisas do poeta Sebastião Alba ou nótulas soltas?”.
- Nº 12 - “Inauguração da Biblioteca Escolar/CR”.
- Nº 11 – “As Mudanças em *Mudança* – Vergílio Ferreira”.
- Nº 10 – “*Canto de Véspera*” de Vitorino Nemésio.
- Nº 09 - “Os Horizontes da poesia de Vitorino Nemésio”.
- Nº 08 – “Coisas do vinho ... dum cantinho do Minho”.
- Nº 06 – “Relembrando o Dr. António Freire”.
- Nº 03 - Histórias Populares - “O Pina de Airó” – (conto tradicional).
- Nº 02 - “Uma achega para a reflexão sobre a crise da escrita”
- Nº 00 – “Falar de descobrimentos...”.
- “Saudade Portuguesa – Saudade e profetismo em Fernando Pessoa”.
- “*Auto da Lavadora de Ayró* de António de Villasboas e Sampaio”.

- Na revista *Schola* publiquei ainda, em vários números, uma série de poemas sob o pseudónimo *togoncar* e outros textos dispersos como “tempos dos sinais”, “crónica do absurdo” e sobre atividades da escola, em geral.

3. Atividades Pedagógicas e letivas

Iniciei a minha atividade letiva, como docente contratado, em 20 de Outubro de 1981, na Escola Secundária Fernão Magalhães, em Chaves onde lecionei no ano letivo de 1981/1982, Língua Portuguesa no 7º ano e Introdução ao Jornalismo – 10º ano; no ano letivo seguinte, 1982/1983, na Escola Secundária do Peso da Régua, lecionei Português no ensino secundário; em 1983/1984, na Escola Secundária de Arcozelo – Barcelos, ensino básico e noturno; em 1984/1985, na antiga Escola Secundária de Barcelinhos, ensino básico; em 1985/1986, na Escola Secundária José Régio – Vila do Conde, ensino básico. Em 1986/1987 e 1987/1988, lecionei na Escola Secundária Dr. Júlio Martins, em Chaves, disciplinas do ensino básico e ensino secundário e durante estes dois anos, realizei nesta escola o meu estágio profissional, como já referi.

Desde 1988 até 1994 lecionei na minha atual escola, todos os níveis de ensino e durante 17 anos consecutivos exerci exclusivamente atividades letivas e demais tarefas relativas ao processo ensino-aprendizagem e de caráter pedagógico. Neste período lecionei praticamente todos os níveis da disciplina de Português, desde o 3º ciclo do ensino básico – (7º, 8º e 9º anos) até ao 12ºano do Ensino Secundário. Na ES/3 de Barcelinhos lecionei sobretudo as disciplinas de Introdução ao Jornalismo, Comunicação e Difusão do Curso Tecnológico do ensino secundário; e a disciplina de Português, sobretudo na área de Humanidades, 10º, 11º e 12º ano, desenvolvendo inúmeros documentos de apoio e utilizando estratégias para o cumprimento dos programas e das planificações, motivando os alunos para o gosto da cultura e da literatura portuguesa. Também organizei e realizei muitas visitas de estudo a locais históricos, museus e casas dos autores e escritores Portugueses e assistindo a representações e peças teatrais.

3.1. Desempenhei os cargos de Diretor de turma e de Delegado/Coordenador do grupo disciplinar de Português durante 6 anos e conseqüentemente, elemento integrante

- “ *Antologia Poética do Chá*” - ES/3 de Barcelinhos/Câmara Municipal de Barcelos – 2011 – Nota Introdutória e um poema inédito.

- “**25 anos a formar identidades**” – Publicação Comemorativa dos 25 anos da ES/3 de Barcelinhos – 2012, vários textos.

do Conselho Pedagógico, nos anos letivos de 1988/89 a 1993/1994. Como responsável pela disciplina de Português, coordenei um conjunto de atividades fundamentais para a leção desta disciplina e para o sucesso da mesma, como: reuniões de grupo/departamento; coordenação das planificações e restantes atividades complementares; elaboração de atas, testes, matrizes, correção de testes e exames; definição de critérios de avaliação e aferição de resultados escolares.

Fui corretor de provas e exames nacionais: Provas de Aferição, Prova Geral de Acesso e Exames Nacionais de 12º ano, durante vários anos.

3.2. Também fui responsável pelo funcionamento dos Clubes de Jornalismo e Português durante 2 anos. Exerci o cargo de Diretor da Biblioteca/CRE da ES/3 de Barcelinhos, durante 2 anos.

3.3. Fundei a revista “SCHOLA” da ES/3 de Barcelinhos, em 1992 e fui o responsável pela sua edição e publicação durante vários anos. Orientei e participei também, em vários jornais escolares, em várias escolas. Também organizei e participei em inúmeras visitas de estudo e intercâmbios, com alunos e professores, tanto em Portugal como no estrangeiro, sobre cultura geral e outras, especificamente, sobre lugares e temas da literatura portuguesa.

4. Atividades de Gestão

Desde o ano letivo de 1994/1995 que desempenho funções de gestão na Escola Secundária de Barcelinhos. Como vice-presidente e presidente do conselho diretivo e presidente do conselho executivo e diretor pretendo referir, apenas sumariamente, algumas das tarefas mais importantes em que participei, como atividades integrantes inerentes à administração e gestão escolar.

4.1 Reuniões e encontros

Durante todos estes anos da minha atividade de docente, sobretudo como membro da equipa de gestão da escola, participei em inúmeras reuniões e encontros de trabalho, com responsáveis de muitas entidades e departamentos do Ministério da Educação, como: - Ministério da Educação – DGRHE/DGAE, DGIDC, DES.

- Direção Regional de Educação do Norte/DGestE-DSRN – com as extintas: Centro da Área Educativa e Equipa de Apoio às Escolas.
- Câmaras Municipais, nomeadamente com a Câmara Municipal de Barcelos.
- Instituto de Emprego e Formação Profissional.
- Universidades e Escolas Profissionais: Universidade do Minho, Universidade Católica, Instituto Politécnico do Cávado e do Ave, etc.
- Proteção Civil, Bombeiros, Polícias e Instituições de Solidariedade Social.
- Associações e Clubes Desportivos – Gil Vicente F. C., Vitória de Barcelinhos, Basquete Clube de Barcelos...
- ACIB e empresas.
- Museus e Bibliotecas, sobretudo com a Biblioteca Municipal de Barcelos.

4.2 Organização e preparação do ano letivo:

Como Vice-Presidente, Presidente e Diretor participei e organizei todas as atividades inerentes à preparação e ao arranque de cada ano letivo. São atividades que exigem da parte dos responsáveis, um trabalho apurado e de muita responsabilidade, para que sejam cumpridos todos os requisitos e formalidades legais, bem como uma boa organização para um bom funcionamento quotidiano da escola. Todas as tarefas realizadas, no início de cada ano letivo, têm de ser acompanhadas e fiscalizadas ao longo do ano, num trabalho permanente de monitorização e avaliação dos desempenhos de todos os elementos desta comunidade. O desempenho do órgão de gestão revela-se nos seguintes aspetos:

- a) Pessoal Docente.
 - Distribuição do serviço e elaboração dos horários.
 - Constituição de Turmas e Matrículas.
 - Avaliação docente - Comissão especializada; Comissão de Avaliação do Desempenho Docente e Secção de Avaliação do Desempenho Docente.
 - Conselhos de Turma de Avaliação, Disciplinares e outros.
 - Reuniões de Departamento e Reuniões gerais.
 - Preparação e acompanhamento e verificação de concursos de professores.
 - Desenvolvimento e realização de atividades letivas, não letivas e extracurriculares.
 - Assiduidade e pontualidade.
 - Colocação e contratação de pessoal docente.

- Serviço de exames nacionais e a nível de escola.

b) Pessoal não docente

- Distribuição do serviço e elaboração dos horários.

- Avaliação.

- Constituição da Comissão Paritária.

- Colocação e contratação de pessoal não docente.

c) Pessoal Docente

- Matrículas e oferta formativa da escola.

- Distribuição dos alunos segundo as opções, níveis de ensino e ofertas da escola para constituição das turmas.

- Organização e elaboração dos horários das Turmas.

- Associação de Estudantes.

d) Associação de Pais e Encarregados de Educação

- Atividades da Associação e colaboração com a escola.

4.3 Serviço de Exames

O Funcionamento e a organização do serviço de exames, numa escola secundária, é de muita importância, devido ao elevado nível de rigor e de exigência que lhe é atribuído e exigido por inerência das finalidades e da importância dos mesmos, sobretudo na realização dos exames nacionais. Este serviço é da responsabilidade do órgão de gestão e por isso implica um responsável – Coordenador dos exames, e toda uma equipa – Secretariado de Exames, que supervisiona, acompanha e fiscaliza todas as atividades e procedimentos relacionados com este serviço.

4.4 Outras Atividades

Como Presidente do Conselho Pedagógico e Diretor coordenei e continuo a coordenar um conjunto muito variado e rico de atividades que a escola desenvolveu ao longo destes últimos anos - desportivas, culturais e recreativas - que muito dinamizaram toda a atividade da escola e envolveram o meio circundante. Estas atividades foram organizadas por alunos, professores, pais, funcionários, organismos e empresas que também participaram através de protocolos, parcerias e intercâmbios.

Para a realização destas atividades, foram desenvolvidos:

- Projetos - (a nível de escola, concelhio e nacional);
- Concursos - (a nível de escola, concelhio e nacional);
- Clubes – (a nível de escola, concelhio e nacional);
- Publicações: Revista “Schola”, Jornais escolares e publicações inéditas;
- Oficinas de formação e de trabalho;
- Visitas de estudo;
- Conferências, debates e palestras;
- Atividades desportivas.

Todas as atividades realizadas na escola foram organizadas e estruturadas pelo gabinete do Diretor, apresentadas através da elaboração do Plano Anual de Atividades e aprovadas pelo Conselho Pedagógico e ratificadas pelo Conselho Geral.

4.5 Elaboração de documentos

Como Diretor elaborei e participei na organização de documentos fundamentais, para a organização da vida escolar.

- Plano Anual de Atividades – elaborado anualmente.
- Regulamento Interno – elaborado e revisto periodicamente de acordo com o ajustamento da legislação e normativos do Ministério da Educação. Também participei na elaboração do *Primeiro Regulamento Interno*, no ano letivo de 1998/1999.
- Projeto Educativo – elaborado e revisto periodicamente.
- Projeto Curricular de Escola – elaborado e revisto periodicamente.
- Plano de Emergência/Plano de Prevenção e Emergência - elaborado e revisto periodicamente, de acordo com atualizações legislativas. Atualmente, este trabalho, está assegurado pelo Clube da Proteção Civil.
- Manual do Sistema de Controle Interno – elaboração de procedimentos, documentos e normativos para a Gestão Administrativa e Financeira, elaborado por mim em conjunto com o Conselho Administrativo e aprovado no ano letivo de 2004/2005 e revisto periodicamente.

4.6 Associações

Durante o período de permanência no órgão de gestão desta escola colaborei, apoiei ativamente e promovi um bom relacionamento com a Associação de Pais e Encarregados de educação e com a Associação de Estudantes.

No primeiro mandato como Vice-presidente foi reformulada e reativada, pela equipa da gestão, a Associação de Pais desta escola, visto que até então estava inativa. A partir daí, assistiu-se progressivamente a um maior empenho e participação da Associação de pais na vida da escola e também nos seus órgãos – Assembleia de Escola/Conselho Geral e no Conselho Pedagógico, bem como na realização e participação nas atividades.

Quanto à Associação de Estudantes sempre colaborei e fomentei a sua participação nas atividades da escola, bem como as suas atividades de caráter recreativo, fora do horário escolar, sobretudo na realização de festas e eventos. Também foi-se notando cada vez mais, um maior empenho por parte desta Associação na vida da escola, participando ativamente nos seus órgãos – Conselho Geral e no Conselho Pedagógico.

4.7 Protocolos e Parcerias

Reconhecendo cada vez mais as vantagens mútuas no estabelecimento de parcerias e protocolos com as entidades do meio envolvente, a escola desenvolveu um esforço constante na abertura à sociedade para complemento da formação dos jovens.

a) Conta-se, nomeadamente, com a continuidade da colaboração estreita e frutuosa com os Bombeiros Voluntários de Barcelinhos em atividades relacionadas com a segurança da escola e simulacros de evacuação; com o Rancho Folclórico de Barcelinhos e Banda Plástica de Barcelos em atividades festivas e culturais; com a Junta de Freguesia de Barcelinhos em atividades relacionadas com o arranjo e embelezamento dos espaços escolares; com os Amigos da Montanha, no apoio ao desenvolvimento de atividades recreativas, ambientais e desportivas; com o Instituto do Emprego e Formação Profissional fazendo a interligação ao mundo do trabalho; com a Associação Comercial e Industrial de Barcelos na formação profissional e empresarial; com o Centro de Saúde de Barcelinhos no âmbito de projetos de prevenção e educação para a saúde; com a empresa Ana Sousa, no apoio às atividades da escola e com inúmeras empresas com as quais a escola estabeleceu, nestes últimos anos, protocolos e parcerias para a realização de estágios profissionais dos cursos ministrados nesta escola.

b) De realçar, ainda, a cooperação constante e permanente com a Câmara Municipal de Barcelos a vários níveis, com o estabelecimento de protocolos e parcerias com a Biblioteca Municipal, Museu de Olaria e outras secções para a atribuição de

subsídios, cooperação na Formação em Contexto de Trabalho, apoio a atividades desportivas e culturais e manutenção do parque escolar.

4.8 Oferta Formativa da Escola

A Escola Secundária/3 de Barcelinhos, durante muitos anos, lecionou cursos e opções abrangendo, apenas, cursos dos currículos nacionais do 3º ciclo e do Ensino Secundário. Nestes últimos seis anos, em que presidi ao Conselho Executivo e como Diretor desta escola, foram diversificadas as ofertas formativas, tendo em conta as orientações do governo nacional e da Comunidade Europeia, no sentido de preparar os jovens para o mundo do trabalho e proporcionar formação e níveis básicos de escolaridade a um número cada vez maior da população em geral. Por isso, a ES/3 de Barcelinhos, dispõe atualmente da seguinte oferta formativa:

1. Terceiro Ciclo do Ensino Básico - 7º, 8º e 9º ano do ensino regular.
- 1.2. Cursos de Educação e Formação – Tipo T2 e T3.
2. Ensino Secundário, com as seguintes formações:
 - 2.1. Cursos Científico-humanísticos.
 - 2.2. Cursos Tecnológicos.
3. Ensino Profissional.
4. Educação e Formação de Adultos.

4.9 Gestão Integrada de Administração Educativa

Numa perspetiva de modernização e informatização de todos os serviços prestados e recebidos pela escola, foi desenvolvido um esforço, sob a minha orientação para a instalação na escola, de um sistema informatizado para todos os serviços, de gestão integrada para esta escola. O sistema foi instalado no final do ano letivo de 2005/2006, o qual envolveu grandes meios financeiros para a instalação de equipamentos e software, bem como a necessidade de desenvolver formação por parte de professores e funcionários. Tudo isto foi conseguido com êxito e instalado na escola o GIAE – Multiusos, tornando-se a sua utilização indispensável para um bom funcionamento da escola e dos seus serviços.

4.10 Gestão e manutenção das instalações escolares

Também, neste aspeto da gestão escolar, foi feito um esforço permanente da minha parte para manter esta escola sempre, com um aspeto agradável e limpo. Periodicamente são realizadas pequenas obras de manutenção e melhoramento do espaço escolar, tanto no interior como no exterior.

Uma parte das verbas disponibilizadas pelo orçamento privativo da escola, oriunda do aluguer das instalações escolares é disponibilizada pelo Conselho Administrativo para estas obras. Além disso, e em colaboração com a Associação de Pais, nestes últimos anos, também foi instalado em algumas salas de aulas, nos Serviços Administrativos e noutros setores da escola, um sistema de aquecimento.

4.11 Serviços Administrativos

Durante os meus mandatos participei em sessões de esclarecimento e de formação sobre algumas tarefas administrativas muito importantes para a gestão escolar, como se pode verificar nos certificados que apresentei, nomeadamente aquando da transição das competências dos CAE's e da DREN, para os Diretores.

Nestes últimos oito anos, os serviços administrativos modernizaram-se tanto num atendimento mais direto e pessoal e sem as barreiras dos balcões, bem como a renovação de meios e programas informáticos de apoio a estes serviços, realçando sobretudo a aquisição e instalação do GIAE.

4.12 Contratação de Pessoal Docente e Não Docente

Outra das tarefas e das competências do órgão de gestão, nomeadamente do Diretor é a contratação de pessoal docente e não docente, de acordo com as autorizações superiores ou as necessidades da escola, dentro da respetiva legalidade. Apesar da complexidade e da responsabilidade destas tarefas, sempre exerci estas competências com rigor, transparência e justiça, procurando sempre a melhoria dos serviços e a obtenção de bons resultados, tendo contratado inúmeros docentes e técnicos para os cursos profissionais, Cursos de educação e Formação e Educação e Formação de Adultos.

4.13 Avaliações pela IGE/IGEC – Inspeção Geral da Educação e/ Ciência

Durante a minha atividade no órgão de gestão, quer como vice-presidente e/ou como presidente, participei e estive envolvido em várias inspeções realizadas na escola, pelas equipas da IGE. Estas inspeções incidiram em várias vertentes e atividades da

escola, acompanhando e intervindo na maior parte delas, como responsável ou corresponsável.

Assim foram realizadas inspeções nas seguintes áreas ou serviços:

a) Serviço de Exames

Aconteceram várias inspeções no decorrer dos exames nacionais ou outras provas, das quais foram elaborados relatórios, nos quais nunca constaram reparos ou repreensões, mas antes pelo contrário, o serviço desta escola foi várias vezes classificado como muito Bom.

b) Distribuição do serviço

Horários de docentes, alunos e funcionários. Também, nesta vertente, a escola foi várias vezes inspecionada e nunca recebeu qualquer repreensão ou reparo pela organização deste serviço, que contrariassem os normativos legais em vigor. Ainda no presente ano letivo foi realizada uma intervenção nesta área, devido às recentes alterações governamentais sobre a organização do ano letivo: planos curriculares, horários dos docentes e alunos, bem como a constituição das turmas.

c) Avaliação Integrada – 2000/2001

Sobre o funcionamento geral da escola, desde o serviço letivo até aos serviços administrativos e sobre o qual foram feitos alguns reparos no sentido dum efetivo melhoramento dos serviços, sem no entanto detetarem erros ou falhas graves.

d) Auditoria à Qualidade dos Equipamentos Educativos e Adequação da Rede Escolar – 2003/2004. Relacionada com a oferta Formativa da escola e com os seus equipamentos, constatou-se o enquadramento da escola dentro do panorama nacional de acordo com as orientações definidas pela rede escolar e a qualidade dos equipamentos que existiam na escola. Também foram feitas algumas apreciações e recomendações, tendo em vista a melhoria dos equipamentos e dos resultados escolares.

e) Administração Financeira das Escolas – Gestão de Pessoal e Orçamental – 2004/2005. Esta inspeção esteve relacionada com a gestão financeira, orçamental e do pessoal da escola, onde foram investigadas todos os procedimentos administrativos e financeiros da gestão da escola, bem como o reposicionamento de docentes e não docentes nas suas carreiras e índices de vencimento. No relatório final e durante a inspeção não foram detetadas irregularidades ou outra qualquer espécie de falha gravosa para o estado.

f) Avaliação Externa das Escolas – 2008/2009

Enquanto presidente do Conselho Executivo propus a candidatura voluntária da escola para esta avaliação, tendo em vista a obtenção de um diagnóstico da escola sob o seu funcionamento, e eficácia dos serviços e da gestão escolar, bem como dos resultados escolares. Foi elaborado o respetivo relatório pela equipa inspetora da IGE, com aspetos positivos e negativos, pontos fracos e pontos fortes, bem como o respetivo Plano de melhoria, já divulgado e implementado na escola.

Foram ainda realizadas intervenções inspetivas e de auditorias sobre a Autoavaliação da escola; resultados escolares e estratégias de melhoria no Ensino Básico; Planos de Recuperação e de Acompanhamento das escolas e Auditoria administrativa e Financeira sobre o SASE, em 2010.

No presente ano letivo, a escola foi novamente alvo de uma avaliação externa pela equipa de IGEC – Ministério da Educação e Ciência, no sentido de avaliar os resultados da escola, ambiente educativo e qualidade do ensino e da prática pedagógica.

Como se pode verificar, no meu percurso profissional, há dois momentos distintos: um primeiro momento ligado essencialmente à atividade letiva e pedagógica, que me proporcionou conhecer várias escolas, muitos colegas de profissão, alunos com características diferentes e até algumas diferenças na gestão das escolas. No entanto não havia grandes diferenças entre os procedimentos formais, documentos essenciais, ofertas formativas e sobretudo havia uma boa receção e acompanhamento dos docentes mais novos. Nunca senti grandes dificuldades na adaptação às escolas, bem como na lecionação das matérias e trato com os alunos.

Num segundo momento da minha atividade e até ao momento presente, tem sido dedicado essencialmente à gestão escolar. Neste período, tenho adquirido um conjunto de conhecimentos e de experiências que me permitem uma visão mais aprofundada do sistema educativo português. É uma perspetiva muito diferente da atividade letiva normal e quotidiana da escola, a qual me permite valorizar a importância de uma boa gestão pedagógica, administrativa e financeira, visto que também esta vertente é fundamental para uma escola moderna e de sucesso, pois todas elas estão interligadas e se completam.

II - Projeto Educativo de Escola

1 – Introdução

Hodiernamente, “projeto” é símbolo de modernidade, segundo opinião de alguns teóricos, pois na sociedade moderna elaboram-se projetos para as mais variadas atividades e situações que impliquem autonomia, criatividade e inovação, tendo sempre em vista a projeção no futuro e numa visão estratégica².

Um projeto é, também, uma forma de prever e preparar o futuro e o caminho a seguir por uma instituição ou escola; ou a concretização de uma ideia ou hipótese que se transforma em (tese) realidade e assim, a partir duma proposta inicial podemos antever em parte, o desejo de realização ou concretização de algo. Hoje, as organizações já não vivem nem se conseguem impor sem projetos, os quais servem, muitas vezes, para superar falhas do próprio sistema, desenvolver inovações pedagógicas ou consolidar contributos para expetativas futuras.

O desenvolvimento e a realização de qualquer projeto, implica um percurso para o seu desenvolvimento e concretização, num certo espaço de tempo, implicando, por vezes, a construção dum roteiro para que este decorra dentro de certos limites, sem se desviar da sua rota, numa perspetiva de construção permanente – “o caminho faz-se caminhando”.

Nesta conceção, insere-se Projeto Educativo de escola, que é tido como um dos documentos fundamentais para qualquer instituição que se dedique exclusivamente às atividades de ensino ou de formação – normalmente designadas de escolas, colégios, cooperativas, universidades, etc – embora, hoje em dia, também esteja em voga, falar de Projeto Educativo para muitas outras instituições, direta ou indiretamente ligadas àquelas. Por isso, é importante conhecermos com profundidade e com rigor, a finalidade e a função deste documento como instrumento de administração e gestão pedagógica, curricular e financeira, tão apregoado nos nossos dias.

Atualmente, todas as escolas vivem e são dinamizadas com projetos, fruto das constantes mudanças sociais, políticas, educativas que, muitas vezes, tentam dar respostas e concretizar desafios de inovação e de progresso. O projeto pode ser encarado ou pode implicar uma situação de rutura para uma nova etapa e novos resultados ou poderá ser elaborado para uma solução inovadora para a resolução de um problema. O

² Costa, Jorge Adelino, *Projetos em educação – contributos de unidade organizacional*, Universidade de Aveiro, Outubro, 2007, capítulo 3, página 39.

projeto implica sempre algo de inovador na sua estruturação visando resultados programados e previstos, tendo como condição fundamental o sucesso.³

Quero salientar, nesta minha abordagem, que as escolas (públicas) nunca foram muito sensibilizadas nem muito esclarecidas e orientadas para conduzir toda a sua atividade pedagógica e de gestão, a partir da elaboração e da construção do seu projeto educativo. Utilizando expressões muito conhecidas na gíria dos especialistas destas matérias e das escolas, foi “mais uma inovação por decreto, uma imposição legal ou uma moda”?⁴ Mas apesar de tudo não constituirá o projeto uma estratégia crucial na construção dos processos de inovação e de desenvolvimento sustentado das organizações?

Desde 1994 que me encontro a exercer funções de gestão e as escolas nessa época e durante muitos anos foram geridas e orientadas, sem qualquer documento orientador (chamando-se projeto educativo ou outro), mas apenas com as orientações periódicas que emanavam dos serviços centrais do Ministério da Educação, sobre os currículos a cumprir, conteúdos a lecionar e processos de avaliação, mais ou menos, estipulados pela tutela.

Foi sobretudo, a partir de determinado momento, nomeadamente com a publicação do *decreto-lei nº 115-A/98 de 4 de maio*, que as escolas começaram a elaborar o seu Projeto Educativo, através de uma decisão legislativa, que o impunha como base de uma autonomia anunciada. E, de facto, algumas escolas, nestas duas últimas décadas, celebraram contratos de autonomia de gestão e administração; autonomia esta que, na prática, se resume a muito pouco, conforme se constata através de testemunhos e afirmações de diretores de escolas que os celebraram com o Ministério da Educação e por isso, o resultado não é muito satisfatório, até ao momento presente.

Pretendo abordar este assunto, salientando os eixos, as dimensões e as questões mais prementes sobre este documento/instrumento. Todos eles estarão presentes ao longo desta dissertação e serão abordados também, a partir de outros documentos interligados e dependentes dele, como sejam o Regulamento Interno, Plano Anual de Atividades, Projeto Curricular de Escola e de turma e outros, que fazem parte integrante do desenvolvimento do processo educativo de toda e qualquer escola.

³ VILAR, M. Alcino, *Inovação e Mudança na Reforma Educativa*, Edições Asa, Lisboa, 1993.

⁴ Costa, Jorge Adelino, *Projetos em educação – contributos de unidade organizacional*, Universidade de Aveiro, Outubro, 2007, página 30.

1.1 Eixos

Os eixos estão relacionados com a transversalidade deste instrumento, tido hoje como fundamental para a vida das escolas pois, atravessa toda a comunidade e agregando a si todos os outros documentos orientadores da vida escolar, sendo também importante a dimensão da solidariedade.

Esta transversalidade entronca numa perspectiva horizontal que estabiliza e uniformiza toda a ação educativa numa escola, proporcionando-lhe: um rumo certo, uma visão estratégica para o futuro numa linha temporal diacrónica delimitada e uma interação concertada entre todos os agentes e parceiros educativos.

1.2 Dimensões

As *dimensões* deste documento/instrumento (PEE) também são essenciais para vida de qualquer escola ou comunidade educativa, na sua interação com todos os intervenientes no processo educativo, nos órgãos de gestão e administração das escolas e nas diretivas para o rumo das mesmas e da sua identidade.

Nestas, abarcamos também as seguintes dimensões: pedagógica, científica, profissional, humana e de formação, num contexto, em que a escola está inserida e de acordo com as características e especificidades do mesmo. Como todos os projetos, radica num processo dinâmico que proporciona à escola orientar-se por um conjunto de opções pedagógicas que se transformam em prioridades de ação, potenciando todos os recursos existentes e conseqüente interação com o meio envolvente.

1.3 Questões

As *questões* mais prementes que se me afiguram, neste momento, relacionadas com o PEE são fundamentalmente, de vários âmbitos:

- a) Por um lado, a importância na construção da(s) autonomia(s) das escolas;
- b) Por outro lado, com a utilização do PEE como suporte e fundamento de muitas decisões de organização e funcionamento das escolas, que em meu modesto entender, são mais de carácter burocrático e administrativo e pouco do âmbito pedagógico e educativo. Assim, baseando-se a sua conceção de pressuposto imprescindível da autonomia, este aspeto tem sido muito defraudado, pois a maioria das escolas, não têm a tal “autonomia” ou pelo menos, não são abrangidas por esses contratos e as que o são, também têm uma autonomia muito restrita e controlada. Por isso e atualmente, a autonomia num sentido próprio, não existe no nosso sistema público de ensino.

c) Há ainda, a sua efetiva aplicação na prática isto é, a sua interligação com o PAA, PCE e outros documentos e atividades desenvolvidas na escola. Também a abrangência deste instrumento é questionada visto que, muitas vezes, não passa dum “proforma” para justificar atividades, pedagogias ou práticas mais ou menos inovadoras e outras intenções das escolas. Todas elas são ou terão de ser (em teoria) baseadas no PEE mas, que esbarram muitas vezes, na legislação ou decisões da tutela que limitam a inovação, a autonomia, mesmo a pedagógica, e não permitem desvios dos normativos legais, mesmo que sejam projetos ou ideias importantes para aquela escola ou aquela região.

d) Na sequência do ponto anterior, o PEE da minha escola pugna por uma formação profissional de acordo com as orientações do Ministério da Educação tendo em vista a realização de cursos que se relacionem com a natureza e a defesa do ambiente. Assim, temos proposto a continuação dos cursos profissionais de desporto ou técnico de apoio à gestão desportiva, que é uma formação vocacionada para o apoio ao desporto em ambientes naturais, como a construção e conservação de percursos pedestres, percursos de ciclismo – BTT, canoagem, escalada, rafting, etc . No entanto, o ministério não permitiu no presente ano letivo nem vai permitir futuramente a abertura desta formação, que é uma das mais procuradas atualmente pelos alunos e tendo a escola, uma longa tradição e experiência nesta área. E nós perguntamos, se escola aposta nesta área de formação porque está inserida no meio rural e campestre, se a população escolar é oriunda deste meio e se esta é uma aposta da escola, porquê esta decisão governamental? E mais, para que serve o PEE da escola?

1.4 Partes

As *partes* constituintes deste relatório são as definidas na matriz do mesmo: Sumário executivo, Introdução, Problemáticas e desenvolvimento, Interpretação das questões e Análise e Reflexão.

1.5 Fontes

As *fontes* serão os suportes legislativos, literatura sobre o PEE e os documentos da minha escola.

Terei como base de trabalho e de referência o projeto educativo da minha escola – a Escola Secundária/3 de Barcelinhos, que como já referi, elaborou o seu primeiro projeto educativo no ano letivo de 2000/2001, que vigorou até ao ano letivo de 2003/2004.

Em 2004/2005 foi revisto e aperfeiçoado para vigorar por um período de mais três anos – 2006/2007, onde se reformularam alguns aspetos mais importantes.

Em 2008 e atendendo também ao novo suporte legislativo foi novamente revisto e aprovado em 2009, o qual se mantém em vigor até ao momento presente, tendo sofrido algumas modificações e ajustamentos devido a alterações legislativas. Ainda não foi revisto devido às recentes e constantes alterações da organização e gestão das escolas, visto que se a escola agregasse, como o previsto, obrigaria à construção de um novo projeto educativo. Embora, pairando no ar esta incerteza, a escola está a proceder à sua revisão e reformulação, para os próximos três anos.

Ao longo deste trabalho, oportunamente, farei várias referências e levantarei algumas questões alusivas ao PEE da ES/3 de Barcelinhos e a outros documentos e práticas da escola.

Na parte final deste relatório/trabalho elaborarei uma breve análise sobre este documento, desde a fase inicial da sua preparação e implementação, salientando também, as partes mais importantes, as mudanças nas várias versões deste projeto e a visão estratégica, sempre com um fio condutor e orientador da ação educativa.

2 – Desenvolvimento

Iniciarei o desenvolvimento do tema deste meu trabalho/relatório, com uma breve sinopse legislativa sobre a temática e abrangência do PEE no sistema educativo atual, para melhor compreendermos a evolução da sua importância e sua implementação diversificada nas escolas.

Além desta breve sinopse legislativa, abordarei no desenvolvimento desta pequena dissertação, algumas questões apontadas na introdução e penso que serão aquelas que mais se afiguram atualmente a todos os responsáveis pela condução dos destinos da educação. São algumas que fazem parte das rotinas quotidianas e serão as seguintes:

a) É fundamental este documento/instrumento para a construção e consolidação da autonomia das escolas?

b) A sua importância será relevante para a condução e coordenação de toda a política educativa da escola?

- Na construção e elaboração de todos os outros documentos estruturantes?

- Na tomada de decisões e opções fundamentais da escola?

c) Atualmente o PEE já terá sido plenamente assumido e apropriado pelas comunidades educativas?

d) A tutela aceita e acolhe com a devida importância todas as opções e projetos das escolas que são elaborados com base no PEE e numa autonomia proposta às escolas?

Estas e outras questões serão abordadas e referidas neste trabalho e perante as quais, procurarei explicar, a partir da minha experiência como docente e presidente/diretor, o meu ponto de vista, apontando algumas considerações críticas.

2.1 Breve sinopse histórico-legislativa

(Breve sinopse histórico-legislativa e a importância da sua implementação no desenvolvimento do sistema educativo (estatal) português)

Será importante, ao iniciar esta abordagem sobre o tema proposto, fazer uma breve resenha histórica e de contextualização sobre um conjunto de documentos legislativos e normativos, onde a referência a “projeto educativo” se foi afluindo, desenvolvendo e a sua importância, acentuada. Os pontos mais incisivos, são aqueles nos quais também, se foram fazendo alterações ao sistema de gestão e organização das escolas, definindo e implementando o regime de autonomia das escolas. Esta será uma análise numa perspectiva diacrónica da evolução da importância e da concretização deste instrumento embora, por vezes, acentuando, em determinado momento, a importância deste, no processo de construção e de implementação generalizada do PEE.

Também não pretendo fazer uma “análise político-narrativa” exaustiva conforme a expressão de Jorge Adelino Costa⁵, no sentido de constatarmos até que ponto este processo de implementação e desenvolvimento do PEE de escola, parece de vez em quando, ser um pouco inconsequente e desarticulado. Os normativos produzidos pelo legislador e pelo sistema político-administrativo que apregoa a descentralização, cria ao mesmo tempo mecanismos de controlo e de centralização que se tornam contraditórios. Por isso, por vezes, estes documentos tornam-se apenas “meros artefactos” e/ou instrumentos que obrigatoriamente servem para justificar a construção de outros documentos, de tomadas de decisões ou formas de gestão, que não são coerentes com a real vontade da escola. Isto mesmo, referirei ao longo deste trabalho, em vários pontos.

E mais uma vez, apesar de todos os normativos reafirmarem a importância da autonomia e do Projeto Educativo, sendo esta uma ideia que parecia ter cada vez mais “pernas para andar”, o que se verifica na prática é que o estado vai tentando transferir algumas competências mais secundárias, tentando promover uma certa ideia de descentralização, mas mantendo sempre o princípio e o papel de “Estado regulador”, no dizer de Charlot.

1- Assim, as primeiras referências normativas surgem no *decreto-lei n.º 553/80 de 21 de novembro*, sobre o estatuto particular e corporativo, no que se referia em

⁵ Costa, Jorge Adelino, *Projetos em educação – contributos de unidade organizacional*, Universidade de Aveiro, Outubro, 2007, página 75.

determinado articulado, no artigo 33º, ponto 1, 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.”

2 - Mais tarde e a seguir a esta referência, com a evolução e estabilização do sistema educativa português, foi publicada em 1986 a Lei da Base do Sistema Educativo – *lei nº 46/86, de 14 de outubro*, o qual salienta a importância de vários e importantes intervenientes no processo educativo. Neste documento, consagra-se pela primeira vez, a participação e a importância, a vários agentes da educação, conferindo assim um novo papel, na educação e gestão das escolas – alunos, professores e famílias, com a finalidade de “ ... descentralizar, desconcentrar e diversificar as estruturas e ações educativas, de modo a proporcionar uma correta adaptação às realidades, um elevado sentido de participação das populações, uma adequada inserção no meio comunitário e níveis de decisão eficientes” – artigo 3º, g) e na alínea l) deste mesmo artigo – “... contribuir para desenvolver o espírito e a prática democráticos, através da adoção de estruturas e processos participativos na definição da política educativa, na administração e gestão do sistema escolar e na experiência pedagógica quotidiana, em que se integram todos os intervenientes no processo educativo, em especial os alunos, os docentes e as famílias...”.

Como se pode verificar, nestas citações, as escolas já podiam definir um conjunto de diretrizes para a sua orientação, administração e gestão pedagógica, tendo a liberdade e a possibilidade de construir documentos orientadores para a vida da escola, como sejam: o regulamento interno, o projeto curricular de escola, projeto educativo e porventura outros documentos considerados essenciais. Apesar de nesta época, as escolas ainda não possuírem um conjunto de boas práticas relativas a documentos e procedimentos que não eram implementados pelo ministério da educação, já podiam construir normativos internos ou documentos de acordo com a sua identidade, considerando o contexto social em que se inseriam, a sua história, recursos e um conjunto de experiências formativas, bem como as suas potencialidades, podendo assim definir o seu próprio caráter e especificidade.

3 - Depois de publicada a LBSE que começou a abrir novas perspectivas para os rumos da educação e das escolas em Portugal, foi publicado o *decreto-lei nº 43/89 de 3 de fevereiro*, o qual estabelece o regime jurídico da autonomia a ser implementado nas escolas dos 2º e 3º ciclos do ensino básico e do ensino secundários, reforçando assim a

possibilidade de consagrar e aplicar no terreno “a autonomia das escolas”. No seu preâmbulo, este documento legislativo está bem vincada a autonomia pedagógica sobrepondo-se até à outra vertente da gestão das escolas – “... a autonomia da escola concretiza-se na elaboração de um *projeto educativo próprio*, constituído e executado de forma participada, dentro de princípios de responsabilização dos vários intervenientes na vida escolar e de adequação a características e recursos da escola e às solicitações e apoios da comunidade em que se insere”, e tudo isto tendo como finalidade principal melhorar a qualidade da educação, através de uma responsabilidade partilhada dos intervenientes mais diretos no processo educativo.

Assim o PEE é tanto mais importante como instrumento na reorganização do sistema e da administração educativa e pedagógica, e como um documento para a concretização da autonomia das escolas, como refere o documento legislativo no ponto 1 do artigo 2º - “... 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”.

4 - No documento legislativo publicado na sequência dos anteriores – *o decreto-lei nº 172/91 de 10 de maio* – define o regime de direção, administração e gestão dos estabelecimentos de educação pré-escolar e dos ensinos básicos e secundário e no qual se realça também a importância do *projeto educativo* como instrumento fundamental e estruturante para a direção, gestão e administração escolar, instituído no âmbito da concretização da autonomia das escolas.

5 - Para realçar ainda mais a importância do PEE, dois anos mais tarde, o ministério da educação publica o *despacho nº 113/ME/93, de 23 de junho*, no qual acentua de uma forma mais pormenorizada e concreta, todos os aspetos e intervenientes que se cruzam no processo educativo, definindo assim o *projeto educativo* – “... o projeto educativo da escola é um instrumento aglutinador e orientador da ação educativa que esclarece as finalidades e funções da escola, inventaria os problemas e os modos possíveis da sua resolução, pensa os recursos disponíveis e aqueles que podem ser mobilizados. Resultante de uma dinâmica participativa e integrativa, o projeto educativo permeia a educação enquanto processo racional e local e procura mobilizar todos os elementos da comunidade educativa, assumindo-se como o rosto visível da especificidade e autonomia da organização escolar.”.

6 - Na esteira e na sequência da publicação de todos estes normativos, iniciam-se as primeiras experiências para implementar e desenvolver no terreno a autonomia das

escolas, alterando a filosofia de gestão e celebrando-se contratos de autonomia. Por isso, o *despacho normativo nº 27/97, de 2 de junho*, estabelece a título experimental os agrupamentos de escolas como nova forma de exercício de autonomia, gestão e administração das escolas.

7 - No ano seguinte, é publicado o *decreto-lei nº 115-A/98, de 4 de maio* que consagra o regime de autonomia, e constitui uma clara rutura com todos os normativos anteriores, definindo e instituindo uma nova conceção de administração e gestão das escolas, realçando os seguintes:

- a) - *um novo órgão – a assembleia de escola;*
- b) - *elaboração do primeiro regulamento interno;*
- c) – *elaboração do Projeto Curricular de escola;*
- d) – *elaboração do Projeto Educativo;*
- e) – *os agrupamentos de escolas;*
- f) - *e a alteração do conselho diretivo para conselho executivo.*

Assim, logo no preâmbulo deste documento, apontam-se as linhas mestras desta conceção de organização de escola, dando o devido destaque ao PEE como instrumento orientador e aglutinador duma comunidade educativa, que se pretenda de sucesso, afirmando que - “Se, por um lado, a administração e a gestão obedecem a regras fundamentais que são comuns a todas as escolas, o certo é que, por outro lado, a configuração da autonomia determina que se parta das situações concretas, distinguindo *os projetos educativos* e as escolas que estejam mais aptas a assumir, em grau mais elevado essa autonomia ...” e tudo isto tendo como finalidade principal melhorar a qualidade da educação, através de uma responsabilidade partilhada dos intervenientes mais diretos no processo educativo e a obtenção de melhores resultados. Acrescenta ainda que “... o reforço da autonomia não deve, por isso, ser encarado como um modo do estado aligeirar as suas responsabilidades, mas antes pressupõe o reconhecimento de que mediante certas condições, as escolas podem gerir melhor os recursos educativos de forma consistente com o seu projeto educativo.”.

Ainda, neste normativo, regulamenta-se e acentua-se a importância do PEE, definida no exercício da autonomia, como refere o artigo 3º, do capítulo I, nos seguintes pontos:

A. “ Autonomia é 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"

B. "O projeto educativo, o regulamento interno e o plano anual de atividades constituem instrumentos do processo de autonomia das escolas..."

C. "Projeto educativo – 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."

Refere-se, ainda, neste documento, os seguintes aspetos: a) o plano anual de atividades é elaborado em função e de acordo com o projeto educativo; b) o projeto educativo da escola é aprovado pela assembleia que acompanha a sua execução e o avalia; c) o conselho pedagógico da escola apresenta propostas para a elaboração do projeto educativo; d) o projeto educativo de escola é elaborado pelo conselho executivo e proposto para aprovação à assembleia, depois de ouvido o conselho pedagógico.

8 - Mais recentemente, foi publicado o *decreto-lei nº 75/2008 de 22 de abril*, contendo este, alterações mais radicais e mais uma vez, nos órgãos fundamentais, alterando a Assembleia de escola para Conselho Geral, este com mais poderes e competências, bem como um novo formato, introduzindo a figura do diretor, no topo da gestão da escola.

Este normativo, por sua vez, não introduz nenhum aspeto inovador em relação ao conceito de PEE, limitando-se a realçar todos os aspetos já vinculados nos documentos legislativos e orientadores, publicados anteriormente. Continua a ser elaborado, proposto e aprovado como define o decreto-lei anterior e decalcando também deste a finalidade do projeto educativo – "... é o documento que consagra a orientação educativa do agrupamento de escolas ou da escola não agrupada, elaborado e aprovado pelos seus órgãos de administração e gestão para um horizonte de três anos, no qual se explicitam os princípios, os valores, as metas e as estratégias segundo os quais o agrupamento de escolas ou da escola não agrupada se propõe cumprir a sua função educativa".

9 - No presente ano letivo, este mesmo decreto-lei foi revisto, reformulado e revogado em alguns pontos, pelo *decreto-lei nº 137/2012, de 2 julho*.

Neste documento legislativo é acentuada e reforçada de diversas formas, a importância do PEE, sempre como instrumento, reforço e controlador da autonomia, referindo logo, no preâmbulo e no artigo 6º – "... pretende proceder-se também à

reorganização da rede escolar através do agrupamento e agregação de escolas de modo a garantir e reforçar a coerência do projeto educativo e a qualidade pedagógica das escolas...”.

É de salientar que aparece ainda neste documento legislativo, no artigo 9ºA, ponto 2, alínea a) – como instrumento de integração e articulação – *Integração dos instrumentos de Gestão* – “No projeto educativo, que constitui um documento objetivo, conciso e rigoroso, tendo em vista a clarificação e comunicação da missão e das metas da escola no quadro da sua autonomia pedagógica, curricular, cultural, administrativa e patrimonial, assim como a sua apropriação individual e coletiva;”.

E como compromisso assumido com a tutela, conforme o artigo 57º - “Compromisso do estado através da administração educativa e dos órgãos de administração e gestão do agrupamento de escolas ou escola não agrupada na execução do projeto educativo...”.

2.2 Alteração ou evolução do conceito e da sua utilização

É interessante verificar que neste conjunto de documentos legislativos, nomeadamente nos dois mais recentes, o PEE, no *decreto-lei nº 75/2008 de 22 de abril* - é referido como um “**instrumento de autonomia**” num sentido lato; e no decreto-lei posterior - *decreto-lei nº 137/2012 de 2 de julho, continua a ser um instrumento de autonomia*, mas é-lhe atribuída mais uma função de carácter técnico e administrativo, isto é, como “**instrumento de gestão**”.

Olhando para estes dois suportes legislativos atuais, podemos constatar que foram atribuídas mais funções e com um carácter mais pragmático, em termos de autonomia. Assim desde o DL 75/2008 para o DL 137/2012, notam-se bem estas diferenças nas atribuições ao PEE:

A - INSTRUMENTO DE AUTONOMIA

Assim, no primeiro e mais antigo - *decreto-lei nº 75/2008 de 22 de abril*:

1 - Na introdução deste documento, o PEE é aprovado pelo Conselho Geral porque nele constam “as decisões estratégicas e de planeamento”, sendo que atribui a “... um primeiro responsável, dotado de autoridade necessária para desenvolver o

projeto educativo da escola e executar localmente as medidas de política educativa”, que é o diretor da escola.

2 - No artigo 9º, o projeto educativo, a par do regulamento interno, plano anual de atividades e orçamento é considerado como “*Instrumento de autonomia*” - “ ... é o documento que consagra a orientação educativa do agrupamento de escolas ou da escola não agrupada, elaborado e aprovado pelos seus órgãos de administração e gestão para um horizonte de três anos, no qual se explicitam os princípios, os valores, as metas e as estratégias segundo os quais o agrupamento de escolas ou da escola não agrupada se propõe cumprir a sua função educativa”.

B – INSTRUMENTO DE GESTÃO

No documento legislativo mais recente - *decreto-lei nº 137/2012 de 2 de julho* –

1 - Neste salienta, várias vezes, a importância do projeto educativo, sempre como instrumento, reforço e controlador da autonomia. No preâmbulo, insistindo no aprofundamento da autonomia das escolas, acentua a “reorganização da rede escolar através do agrupamento e agregação de escolas de modo a garantir e reforçar a coerência do projeto educativo e a qualidade pedagógica das escolas...” e no artigo 6º-alínea a) o legislador explicita ainda mais esta função do PEE – “Garantir e reforçar a coerência do projeto educativo e a qualidade pedagógica das escolas ... numa lógica de articulação vertical dos diferentes níveis e ciclos de escolaridade.”.

2 - No decorrer deste documento verificamos que o projeto educativo é mencionado como instrumento de autonomia (artigo 9º do DL 75/2008 e do 137/2012) como já referido no ponto anterior; e no artigo 9º-A (137/2012), também mencionado neste artigo como Integração dos instrumentos de gestão e nesta perspetiva, o PEE - “No projeto educativo, que constitui um documento objetivo, conciso e rigoroso, tendo em vista a clarificação e comunicação da missão e das metas da escola no quadro da sua autonomia pedagógica, curricular, cultural, administrativa e patrimonial, assim como a sua apropriação individual e coletiva;”.

Esta vertente do PEE é acentuada ainda no artigo 57º através do “Compromisso do estado através da administração educativa e dos órgãos de administração e gestão do agrupamento de escolas ou escola não agrupada na execução do projeto educativo...”, através da celebração dos *contratos-programa de autonomia*.

Numa análise comparativa entre estes documentos, de épocas diferentes, podemos retirar várias notas ou conclusões, comuns ou diferenciadas conforme se foi introduzindo, esclarecendo e reforçando a importância deste documento, na orgânica e funcionamento das escolas. Atendendo ainda, à evolução e à concessão de contratos de autonomia, em maior ou menor grau, com o ministério da educação.

No momento presente todas as escolas ou agrupamentos de escolas, públicas ou privadas; com ou sem contratos-programa de autonomia; cooperativas ou colégios; Jardins de Infância, básicas ou secundárias; ou ainda outras instituições, regem-se por um PEE, que todas o assumem como “o seu projeto educativo” e o apregoam como instrumento de inovação, de autoafirmação e de progresso, isto é, da sua identidade.

**A1 – Quadro-resumo das atribuições e da importância que foi sendo
atribuída ao PEE**

1	DL nº 553/80, 21 de Novembro	<i>As escolas particulares podem ter um PEE próprio e proporcione formação global de valor equivalente à dos correspondentes níveis de ensino a cargo do estado.</i>
2	LSB nº 46/86, 14 de Outubro	<i>Política educativa - a participação e a importância, a vários agentes, conferindo assim um novo papel, na educação e gestão das ... e na experiência pedagógica quotidiana, em que se integram todos os intervenientes no processo educativo.</i>
3	DL nº 43/89, de 3 de Fevereiro	<i>A Autonomia da escola concretiza-se na elaboração de um PEE próprio, constituído e executado de forma participada, dentro de princípios de responsabilização dos vários intervenientes na vida escolar ...tendo como finalidade principal melhorar a qualidade da educação.</i>
4	DL nº 172/91, de 10 de Maio	<i>... no qual se realça também a importância do PEE como instrumento fundamental e estruturante para a direção, gestão e administração escolar, instituído no âmbito da concretização da autonomia das escolas.</i>
5	DN nº113/ME/93, de 23 de Junho	<i>O PEE da escola é um instrumento aglutinador e orientador da ação educativa ... Resultante de uma dinâmica participativa e integrativa, o projeto educativo permeia a educação enquanto processo racional e local e procura mobilizar todos os elementos da comunidade educativa, assumindo-se como o rosto visível da especificidade e autonomia da organização escolar.”.</i>
6	DN nº 27/97, de 2 de Junho	<i>Autonomia – a título experimental os Agrupamentos de escolas e os contratos de autonomia, com base no PEE.</i>
7	DL nº 115-A/98, de 4 de Maio	<p>- <i>Consagra o Regime de Autonomia</i></p> <p>1 - Novos órgãos de administração e gestão:</p> <p>a) – A Assembleia de escola;</p> <p>b) - A alteração do conselho diretivo para conselho executivo.</p> <p>2 - Novos documentos:</p> <p>a) - Elaboração do primeiro Regulamento Interno;</p> <p>b) – Elaboração do Projeto Curricular de escola;</p> <p>c) – Elaboração do Projeto Educativo</p> <p>3 – Os agrupamentos de escolas.</p> <p>- <i>Tudo isto sob a supervisão do PEE. As escolas podem gerir melhor os recursos educativos de forma consistente com o seu projeto educativo.”.</i></p>
		<i>1 - O PEE é o documento que consagra a orientação educativa do agrupamento de escolas ou da escola não agrupada, elaborado e aprovado pelos seus órgãos de administração e gestão para um horizonte de três anos, no qual se explicitam os princípios, os valores, as metas e as estratégias segundo os quais o agrupamento de escolas ou da</i>

8	DL 75/2008, de 22 de Abril	<p><i>escola não agrupada se propõe cumprir a sua função educativa”.</i></p> <p>2 - São Instrumentos de Autonomia – art.9º</p> <p>a)Projeto Educativo b)Regulamento Interno c)Planos Anual e Plurianual de Atividades d)Orçamento e)Relatório Anual de Atividades f)Conta de Gerência g)Relatório de Autoavaliação</p> <p>3 – Agrupamentos de escolas ou escolas não agrupadas com ou sem autonomia.</p> <p>4 - Lógica da articulação horizontal.</p>
9	DL 137/2012, de 2 de Julho	<p>1 - O PEE constitui um documento objetivo, conciso e rigoroso, tendo em vista a clarificação e comunicação da missão e das metas da escola no quadro da sua autonomia pedagógica, curricular, cultural, administrativa e patrimonial, assim como a sua apropriação individual e coletiva;”.</p> <p>2.1. Instrumentos de Autonomia – artº 9º</p> <p>a)Projeto Educativo b)Regulamento Interno c)Planos Anual e Plurianual de Atividades d)Orçamento e)Relatório Anual de Atividades f)Conta de Gerência g)Relatório de Autoavaliação</p> <p>2.2. Instrumentos de Gestão – artº 9º A</p> <p>a)Projeto Educativo b)Planos Anual e Plurianual de Atividades</p> <p>3 - Escolas com contrato de Autonomia: a)-Escolas Públicas: EB23 e Secundárias. b)-Escolas artísticas. c)-Escolas TEIP’s.</p> <p>4 - Requisitos: Projeto educativo contextualizado, consistente e fundamentado.</p> <p>5 – Lógica de articulação vertical - Lógica de integração e articulação</p>

A2 - O PEE e celebração dos vários tipos de contratos de autonomia:

1	<p><u>Escolas com contratos de autonomia</u></p> <p>Portaria nº 265/2012, de 30 de agosto e respetivo quadro de referência.</p>	<p><u>Reforço da Autonomia</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Aprofundamento da autonomia das escolas, tendo em vista a viabilização de projetos educativos de potencial para o desenvolvimento do sistema educativo e para as comunidades educativas locais. (alínea a), ponto 1, artº 3º) - Requisitos: Apresentação de um projeto educativo contextualizado, consistente e fundamentado. (alínea b) do artº 6º) - Contrato de autonomia: ... através do qual se definem objetivos e se fixam as condições que viabilizam o desenvolvimento do projeto educativo apresentados pelos órgãos de administração e gestão...
2	<p><u>Escolas com contratos de autonomia</u></p> <p><u>- TEIP's</u></p> <p>Despacho Normativo nº 55/2008, de 23 de outubro – Teip2.</p>	<p><u>Projeto Educativo, a base para estabelecer e definir:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Objetivos ... - Parcerias ... - Contratos-programa ... - Áreas de Intervenção prioritárias... - Conteúdos...
3	<p><u>Escolas Artísticas</u></p> <p>Portaria n.º 225/2012, de 30 de julho Decreto-Lei n.º 139/2012, de 5 de julho.</p>	<p><u>Projeto Educativo, a base para estabelecer e definir</u> - Decreto-Lei n.º 139/2012:</p> <p>1- Artigo 2º- ponto 4 - “As estratégias de concretização e desenvolvimento do currículo são objeto de planos de atividades, integrados no respetivo projeto educativo, adaptados às características das turmas, através de programas próprios, a desenvolver pelos professores titulares de turma, em articulação com o conselho de docentes, ou pelo conselho de turma, consoante os ciclos”.</p> <p>2- Artigo 3º, alínea e) – “Reforço da autonomia pedagógica e organizativa das escolas na gestão do currículo e uma maior liberdade de escolha de ofertas formativas, no sentido da definição de um projeto de desenvolvimento do currículo adequado às características próprias e integrado no respetivo projeto educativo;”</p>

B – Aspectos comuns e transversais a todos os documentos legislativos

Outra das conclusões que podemos constatar é que, em todos estes documentos legislativos e normativos é realçada cada vez mais, a importância deste instrumento. Em todos eles se procura definir, balizar e orientar cada vez melhor a sua construção e a sua importância, existindo entre todos eles, muitos aspectos comuns, ao nível:

1 – Dos agentes e parceiros:

- Pessoal docente, não docente e discente;
- Pais e encarregados de educação;
- Município, empresas, instituições e associações da região.

2 – Das finalidades:

- Formação global dos alunos;
- Desenvolvimento do processo participativo;
- Desenvolver o espírito e práticas democráticas;
- Promoção do sucesso escolar e da qualidade do ensino;
- Combater o abandono, a exclusão e o insucesso;
- Melhorar a qualidade educativa.

3 – Da promoção uma política educativa, de gestão e administração escolar.

- Autonomia e organização escolar;
- Agrupamentos de escolas;
- Reorganização da rede escolar (estabelecimentos e oferta formativa).

4 – Da melhoria e eficácia na gestão de todos os recursos:

- Recursos humanos;
- Recursos financeiros;
- Recursos sociais envolventes da escola;
- Espaços escolares.

5 – Atendendo essencialmente:

- Às características de cada região;
- Aos estratos sociais dos alunos;
- Às potencialidades do município, das empresas e das instituições,
- À dimensão cultural.

6 – Aos aspetos fundamentais do PEE:

- Documento orientador e aglutinador;
- Controlador da autonomia;
- Definir objetivos, metas e valores;
- Conter e definir a visão estratégica do futuro da escola;
- Definir a gestão do currículo.

7 – À orientação dos documentos fundamentais da escola:

- Regulamento Interno;
- Projeto Curricular de escola;
- Planos Anual e Plurianual de Atividades;
- Relatórios dos PAA e Autoavaliação;
- Definição das Linhas Orientadoras para elaboração do Orçamento;
- Relatório da Conta de Gerência.

8 – Como instrumento orientador:

- Da autonomia das escolas;
- Da administração e gestão;
- Da identidade de cada escola/agrupamento de escolas.

9 – Outras Finalidades:

- Atacar áreas sociais problemáticas;
- Propor uma conceção de educação;
- Influir os velhos rumos das escolas;
- “Projeto modelo” de todos os projetos da escola.

2.3 Projeto Educativo e Território Educativo

É importante verificarmos que qualquer ou todo o projeto educativo sendo elaborado para dar um rumo a uma instituição, circunscreve-se também a um espaço, seja geográfico, social, cultural, ou outro. Por isso, torna-se fundamental analisar a correlação entre TE e PEE tentando compreender a noção de território educativo, de acordo com as várias finalidades com que é utilizado este conceito ou esta delimitação de áreas pedagógicas ou zonas de intervenção, em termos de projetos educativos ou pedagógicos.

A delimitação e definição de territórios educativos é também uma forma de combater as desigualdades sociais tentando repor nesse espaço o nível cultural e social de outros territórios mais evoluídos. Nestes territórios existem muitas situações diferenciadas e é essencial que todos os agentes, todos os parceiros e todos os intervenientes partilhem ideias, experiências e apresentem propostas e projetos que englobem todas problemáticas a superar ou a resolver. Nestes territórios, sobretudo naqueles de intervenção prioritária, não pode haver uma solução ou uma pedagogia homogénea, visto que predomina uma heterogeneidade de realidades, por vezes, muito diversas e opostas à conceção de uma escola normal⁶.

2.3.1 Definição ou conceito de Território Educativo

O que é um território educativo?

O conceito de território educativo foi concebido para caracterizar sociedades ou grupos sociais com determinadas características ou também delimitar áreas geográficas com determinadas características socioeconómicas e culturais onde existe uma população escolar com um conjunto de características específicas dessa região.

⁶ CARVALHO, Angelina, in *Revista Território Educativo*, nº 1, Direção Regional de Educação do Norte, Porto, Maio de 1997, página 14.

... “A pedagogia, atualmente, já não se denomina no seu local próprio, a escola, porque a pedagogia é uma espécie de relação social generalizada ... A pedagogia, relação de desigualdade no saber, transformou-se numa relação de desigualdade social completa.” (Beillerot:69). Trata-se pois de educação e território onde a heterogeneidade se impõe à homogeneidade. Assim, tecem-se aqui alguns considerando sobre a ideia de equipa de trabalho (dispositivos a montar), tipos de parceria (metodologias de trabalho) e, finalmente, questionam-se alguns dos problemas do acesso às diferentes populações, suas diversidades e diferentes registos culturais, dificuldades no estabelecimento de um diálogo, razoabilidade de alguns projetos.

Na elaboração do PEE existem sempre as premissas sociais, as componentes regionais, os agentes económicos e as famílias, os quais, em determinadas regiões, têm características muito próprias e circunscritas a uma área geográfica restrita.

a) Este conceito aplicou-se e desenvolveu-se sobretudo a partir de 1996, como já referi anteriormente, com a publicação dos *despachos nº 147-B/ME/96, de 1 de agosto e nº 73/SEAE/SEEI/96, de 3 de setembro*, com a criação dos territórios educativos de intervenção prioritária, com os quais se pretendia “na base de uma política de discriminação positiva e privilegiando a luta contra o insucesso escolar, através da adoção de um novo modelo de gestão que permitirá maior autonomia aos estabelecimentos de ensino e uma vontade de descentralização e de partilha do processo educativo”.

b) Não é destes territórios educativos que pretendo referir brevemente, nesta minha análise mas, apenas ao conceito genérico de território educativo. Esta definição ou divisão dos territórios educativos, está muito em voga atualmente e serve de base a muitas decisões do atual ministério da educação, sobretudo no respeitante à constituição das agregações de escolas, à definição duma rede de oferta formativa e outras perspetivas da gestão dos recursos. Pelo menos, foi nesta base que, por exemplo, a DREN (*DGEstE-DSRN*) definiu os territórios educativos do concelho de Barcelos e para a escola à qual pertença, sobre uma suposta caracterização e divisão administrativa de gabinete.

O território educativo tem de ser constituído ou definido a partir de um conjunto de afinidades ou características comuns a uma determinada região e partir da constituição deste território, elaborar e construir um projeto pedagógico ou educativo que pretenda combater os aspetos negativos desse meio social (pobreza, exclusão social, analfabetismo, etc.) e aproveitar, por outro lado, os aspetos e as características mais positivas dessa sociedade, como motor de desenvolvimento.

Num território educativo há que ter em conta a heterogeneidade a vários níveis, porque senão, muitas vezes, a educação que promove relações sociais de igualdade, pode tornar-se num fator de desigualdade. Mas, não podemos considerar estes elementos a partir duma conceção estruturalista, mas antes numa perspetiva de criar interações entre esses elementos, atribuindo funções e papéis aos agentes ou atores para que promovam na articulação e na interdependência, em equipa, um trabalho que construa e concretize o projeto para esse território. O projeto necessita também de tempo para a sua realização e muitas vezes, os resultados não surgem de imediato pois,

as equipas multidisciplinares precisam, no mínimo, de iniciar um projeto, desenvolvê-lo e avaliá-lo, para depois ser aplicado com sucesso.

Os diferentes parceiros do mesmo território situam-se num mesmo conjunto de referentes, partilham o mesmo projeto e devem falar a mesma linguagem, aproximando-os e tentar sanar todos os conflitos ou pontos de vista diferenciados. A sua realização a partir do diagnóstico efetuado, tem em vista, através de estratégias superar os problemas, tendo em conta os recursos e os interesses da comunidade, mobilizando os atores através de propostas que promovam a cooperação, visando a qualidade educativa e o sucesso escolar. Como refere Margarida Brandão – “O PEE do território formaliza intenções, define prioridades e rentabiliza recursos. É o documento de apresentação do próprio território. É ele que dá visibilidade ao projeto e é em função dele que se poderá avaliar da sua eficácia”⁷.

2.3.2 A(s) abrangência(s) do Território Educativo e Projeto Educativo

É importante referir, embora sumariamente, a conceção que atualmente está muito em voga de que a elaboração ou a conceção de um projeto educativo abrange ou está relacionada com uma escola ou agrupamento de escolas; mas, por outro lado, o PEE também pode estar ligado ou circunscrito a um território educativo de outros contextos, geográficos ou administrativos, como os concelhos ou regiões.

Hoje, elaboram-se projetos educativos nas escolas não agrupadas, que abarcam realidades ou comunidades de menor dimensão do que as escolas agregadas ou agrupamentos de escolas, pois cada uma delas são comunidades circunscritas a um determinado território educativo com algumas características semelhantes; que antes se denominava num sentido mais lato “área educativa” ou, noutros casos, há também escolas não agrupadas que não pertencem ao mesmo território educativo.

A. Território Educativo e Agrupamentos ou agregação de escolas

É o caso da escola a que pertenço e que dirijo, no qual a DREN decidiu definir um território educativo de Barcelinhos, constituído pela Escola Secundária/3 de Barcelinhos, pelo Agrupamento de escolas EB23 Abel Varzim e pela Eb23 de Barcelinhos – Agrupamento de escolas Rosa Ramalho. No entanto, o Agrupamento de escolas EB23 Abel Varzim agregou-se com uma escola que não pertence a este

⁷ BRANDÃO, Margarida, in *Revista Território Educativo*, nº 1, Direção Regional de Educação do Norte, Porto, Maio de 1997.

(supostamente em teoria) território e agregou com uma escola do território de Barcelos. A Escola Secundária/3 de Barcelinhos, e a Eb23 de Barcelinhos – Agrupamento de Escolas Rosa Ramalho deverão agrupar no futuro mas, cada uma, continua com o seu projeto educativo próprio, uma com contrato de autonomia – Agrupamento de Escolas Rosa Ramalho e outra sem contrato de autonomia, a ES/3 de Barcelinhos.

Antes da agregação de escolas, havia o projeto educativo de escola. Depois de agregação destas escolas o projeto educativo abrangerá uma realidade e uma comunidade educativa mais alargada, tanto a nível socioeconómico e cultural, como maior diversidade de ciclos de ensino (do jardim de infância e pré-primário até ao 12º ano) embora mantendo uma parte da identidade das escolas agrupadas e perfeitamente enquadradas dentro do mesmo contexto sociocultural.

B. Território Educativo e Projeto Educativo Municipal ou Concelho

Há também a realidade das escolas TEIP, cuja própria denominação assim o classifica – Territórios Educativos de Intervenção Prioritária. Estes territórios educativos são espaços geográficos circunscritos com determinadas características muito específicas, normalmente identificados por um conjunto de problemas sociais, económicos e culturais, os quais é necessário combater. Para estes territórios são elaborados projetos educativos específicos e que implicam a assinatura de contratos-programa com o ministério da educação, onde são definidos os objetivos, os recursos e as metas a atingir, como salientarei mais adiante.

C. Território Educativo de Escolas TEIP

Outra realidade atual é a construção de projeto educativo municipal, que se destina a fazer o levantamento da realidade de cada concelho ou município, detetando as necessidades, as áreas deficitárias e os pontos mais frágeis da rede de educação, para se definirem as linhas prioritárias de uma atuação concertada de forma a superar as dificuldades, agregar toda a orientação estratégica em torno dum princípio orientador envolvendo uma realidade sociocultural, económica e educativa pertencente a uma mesma realidade geográfica. Deve conter, definir e alicerçar a identidade municipal. Outros concelhos limitam-se apenas à formalização duma Carta Educativa Municipal que é muito redutora e baseia-se, muitas vezes, a uma repartição casual dos edifícios ou espaços educativos.

Para os municípios que elaboraram o seu PE municipal este é a fonte e o princípio agregador e orientador, donde partem todos os outros projetos educativos,

nomeadamente, os PEE's das escolas. Nestes casos, verifica-se que o PE municipal é elaborado a partir da conceção dum território educativo alargado, mas delimitado pelas fronteiras geográficas que, logicamente terá, à partida muitas afinidades e poucas divergências.

D. Território Educativo do Concelho de Barcelos

Ainda em relação à minha escola e ao concelho a que pertence, Barcelos, sendo um concelho muito extenso em área e número de freguesias e não tendo sido elaborado, nem definido um projeto educativo municipal, há uma grande diversidade de PEE's, que não se encontram coordenados nem agregados por um projeto orientador. Além do mais, o concelho de Barcelos, até engloba na sua área concelhia – (que deveria coincidir com a sua área educativa/território educativo), outros territórios educativos, como o concelho de Esposende para definição da rede escolar, oferta formativa, o mesmo acontecendo com o Centro de Formação da Associação de escolas de Barcelos e Esposende. Por outro lado, há também um conjunto de alunos, que embora vivam e residam em várias freguesias do concelho de Barcelos, estão abrangidos e frequentam escolas do concelho de Braga, Póvoa de Varzim, Vila do Conde e Vila Nova de Famalicão. Por isso, justificava-se até, a elaboração dum projeto educativo intermunicipal ou interconcelhio, para estes territórios, visto que se constata a existência de múltiplas afinidades. Isto mesmo, referem as Recomendações nº 6 e nº 7/2012, do Conselho Nacional de Educação⁸.

⁸ 1 - Recomendação nº 6/2012, de 22 de Outubro, do Conselho Nacional de Educação:

*“No Ponto 3, alínea 2) - Identificar e clarificar, a partir dessa matriz, o que deve fazer parte, no campo da educação, do programa do governo assegurado pela administração central, dos **projetos municipais de educação e dos projetos das escolas**, sem esquecer naturalmente todas as articulações e complementaridades desejáveis, nomeadamente ao nível dos municípios, das escolas e de outras entidades locais, públicas, solidárias ou privadas”.*

2- Recomendação nº 7/2012, de 22 de Outubro, do Conselho Nacional de Educação:

*“No Ponto 16 - ... À medida que se caminha de um campo escolar muito restrito (com a intervenção das autarquias na gestão do 1º ciclo) para a consideração de uma política concertada de educação das crianças e adultos de um território e do papel de cada um dos agentes sociais locais no desenvolvimento de planos municipais de educação – **projetos educativos locais/municipais**, abre-se um novo campo de oportunidades e riscos que têm de ser devidamente considerados”.*

3 – Questões nucleares do PEE

3.1 PEE aglutinador e orientador de todos os documentos

Há um conjunto de documentos que, hoje em dia, são instrumentos fundamentais para a vida de qualquer escola, quer seja uma escola não agrupada ou agrupamento de escolas, quer tenha ou não contrato de autonomia pois, todos eles, conferem sempre a concretização de uma autonomia, quanto mais não seja, de tudo aquilo que é obrigatório definir por força dos normativos legais. No entanto, o mais importante de todos eles é o PEE, como instrumento orientador e aglutinador de toda a atividade escolar. Dele dependem todos os outros que têm de ser elaborados de acordo com os objetivos, princípios, metas e valores nele definidos. Todo o desenvolvimento e planificação da atividade letiva são definidos no Projeto Curricular de Escola, que por sua vez tem de estar de acordo com as linhas orientadoras do PEE; mesmo as atividades não letivas organizadas no PAA também elas estão organizadas e planeadas de acordo com todos os princípios e metas emanados do PEE. Todos eles são avaliados periodicamente e verificada a sua conformidade com o PEE da escola, através dos órgãos da escola – Conselho Pedagógico e com maior alcance, pelo Conselho Geral.

Além dos documentos citados, podem existir ainda outros projetos para colmatar ou promover o sucesso escolar ou outras atividades de complemento curricular os quais também, têm de estar sobre a alçada e a orientação do PEE, como: Clubes e Projetos, recreativos ou culturais, ou de cidadania e assistência social, de voluntariado, etc.

No entanto e atualmente, há estudiosos destas matérias, que afirmam que apesar de todos estes documentos aparentemente, se encontrarem em conformidade e em consonância legal com o PEE acontece que, na realidade, esta panóplia de documentos encontram-se, por vezes, desarticulados, entre si, porque estamos perante uma inovação instituída e não interiorizada, assumindo assim, mais um valor simbólico, que apenas confere uma legitimidade externa da escola, do que propriamente um projeto assumido e construído na base da verdadeira identidade e especificidade de cada organização.⁹

Todavia, penso que apesar de tudo e com a experiência adquirida pelas escolas ao longo destes últimos anos, o PEE, como documento mais consistente de planeamento institucional e estratégico da escola, cria a matriz de suporte, no qual têm de estar

⁹ Costa, Jorge Adelino, *Projetos em educação – contributos de unidade organizacional*, Universidade de Aveiro, Outubro, 2007, páginas 30 e 93.

definidos um conjunto de regras e critérios para a organização da escola, como: critérios para a constituição de turmas e distribuição do serviço docente e restantes linhas orientadoras.

Neste conjunto de documentos, temos:

3.2 Carácter institucional e pragmático

Uns documentos são mais de carácter institucional e pragmático, os quais são os orientadores da atividade quotidiana da escola, do seu funcionamento e da condução da ação educativa a médio prazo, dando alguma estabilidade ao processo educativo – Projeto Curricular de Escola e Regulamento Interno.

3.2.1 Projeto Curricular de Escola

O Projeto Curricular de Escola destina-se a servir de base de trabalho à elaboração dos Projetos Curriculares de Ano, dos Projetos Curriculares de Turma no ensino básico, dos Planos de Trabalho de Turma do ensino secundário e das equipas pedagógicas de cada disciplina/ano. Deste modo, o Projeto Curricular de Escola contextualiza o currículo nacional ao nível da escola, tendo sempre presente, como referência, orientação e supervisão, o PEE da escola.

Esta contextualização dos currículos, das opções da escola e da sua oferta formativa, também têm de ser elaborados e estar em conformidade com aquele, como se pode constatar no PCE da ES/3 de Barcelinhos. Isto mesmo é referido logo, na introdução, deste documento.¹⁰

¹⁰ **Projeto Curricular da Escola Secundária/3 de Barcelinhos – 2012/2013**

Introdução

As linhas orientadoras que constituem o currículo nacional estão também subjacentes à conceção do Projeto Educativo da Escola. Por conseguinte, o Projeto Curricular de Escola é a concretização do Projeto Educativo, definindo-se em função deste e do currículo nacional.

Este Projeto Curricular de Escola específico parte, assim, da Escola que somos e do meio onde nos inserimos (realidade local), bem como da Escola que queremos ser (metas, prioridades e estratégias), definidas no nosso Projeto Educativo.

O Projeto Curricular de Escola destina-se a servir de base de trabalho à elaboração dos Projetos Curriculares de Ano, dos Projetos Curriculares de Turma no ensino básico, dos Planos de Trabalho de Turma do ensino secundário e das equipas pedagógicas de cada disciplina/ano. Deste modo, o Projeto Curricular de Escola contextualiza o currículo nacional ao nível da escola, tendo sempre presente, como referência, orientação e supervisão, o Projeto Educativo da escola.

Há quem considere o PCE tão importante ou mais que o PEE, visto que é neste documento que se define e adapta e concretiza o currículo nacional no contexto de cada escola. O PCE é um projeto curricular contextualizado que tende a sobrepor-se à lógica da administração nacional do currículo. No momento atual e no início do presente ano letivo, a escola e os seus órgãos tiveram de decidir, organizar e aprovar uma contextualização do currículo de acordo com: a) duração dos tempos letivos (45 e/ou 50 minutos, ou outra...); b) ofertas de escola e ofertas complementares; c) utilização dos créditos, etc, e destas conjugações resultam distribuições das cargas horárias dos tempos, pelas disciplinas, com várias possibilidades sobre as quais a escola tem de decidir. Destes e de muitos outros fatores, teve de se elaborar o PCE da escola, de acordo com o PEE, e nele definir cuidadosamente a organização dos currículos para todas as disciplinas, níveis e ofertas formativas da escola. Mas, toda esta gestão e organização escolar tem de estar de acordo e dentro das malhas apertadas dos normativos legais.

Por isso, Maria do Céu Roldão, na sua obra “Gestão Curricular – Fundamentos e Práticas”¹¹, acentua a importância deste documento - “...se a escola se define como instituição curricular, o projeto educativo de cada escola terá que ser essencialmente um **projeto curricular**, isto é, de opções quanto às aprendizagens (de todo o tipo) que cada escola queira assumir como suas **prioridades** (dentro das balizas do currículo nacional) e quanto aos **modos** que considera mais adequados para o conseguir com sucesso. Que outro conteúdo pode ter um projeto educativo na escola que não seja a aprendizagem pretendida, isto é, o currículo?”. Nesta perspetiva, o PCE assume-se como o documento mais importante da escola, pois é nele que a escola assume um conjunto de opções e prioridades de aprendizagem, de acordo com aquelas estratégias que a escola definiu e recursos disponíveis a utilizar para melhorar a qualidade de aprendizagens dos alunos e concretizar, de uma forma mais eficaz, o currículo nacional.

O PCE e o PEE estão intimamente ligados e ambos são importantes para a obtenção de resultados, da rentabilização dos recursos disponíveis, concretização do currículo e melhoria da qualidade educativa e conseqüente formação e educação dos

Para além destes princípios gerais o Projeto Educativo contempla, também, algumas metas que constituem o seu ponto fulcral, indicando o rumo de intervenção da escola. O Projeto Curricular de Escola define-se, assim, em função do Currículo Nacional e do Projeto Educativo da Escola, operacionalizando-os, tendo sempre como base de trabalho os princípios e as metas neles consagrados”.

¹¹ ROLDÃO, Maria do Céu, **Gestão Curricular – Fundamentos e Práticas**, Ministério da Educação – Departamento da Educação Básica, Lisboa, 1999, página 29.

jovens. O PEE inclui em si a parte mais significativa do PCE, mas este será sempre definido e estruturado em função das finalidades e de uma visão estratégica, definidas para a escola no PEE. Enquanto o PCE define sobretudo a orientação educativa da escola, o PEE orienta e controla toda a atividade e vida escolar, supervisionando a gestão e administração dos órgãos e organização dos documentos orientadores, mais importantes. Hoje, é exigido à escola, que cumpra integralmente os currículos e desenvolva um conjunto de atividades de complemento curricular e de apoio, bem como as áreas curriculares, não disciplinares, que promovam o sucesso escolar e a obtenção de bons resultados.

3.2.2 Regulamento Interno

O Regulamento Interno é o documento que define o regime de funcionamento do agrupamento de escolas ou escola não agrupada, de cada um dos seus órgãos de administração e gestão, das estruturas de orientação e dos serviços administrativos, técnicos e técnico-pedagógicos, bem como os direitos e os deveres dos membros da comunidade escolar.

Nele estão regulamentados e definidos os órgãos, as estruturas pedagógicas, os setores da escola, clubes e projetos de complemento curricular e todos os serviços de apoio à atividade escolar. Todos eles estão estruturados e orientados na sua atuação de acordo com as orientações do PEE e visando a realização plena do mesmo.

Para alguns autores, o RI deve ser encarado com um “documento de gestão pedagógica”¹², dependente e perfeitamente coordenado com o PEE; mas, atualmente, é sobretudo um documento regulamentador de muitos aspetos que os normativos legais deixam em aberto mas que impõem às escolas uma concretização e definição da sua aplicação, ao abrigo duma suposta autonomia que, por vezes, é imposta.

Como ilustração destas afirmações, cito como um exemplo prático, o preâmbulo do RI da ES/3 de Barcelinhos, onde se constata as normas gerais para a elaboração e importância deste documento.¹³

¹² VILAR, M. Alcino, *Inovação e Mudança na Reforma Educativa*, Edições Asa, Lisboa, 1993, página...

¹³ **Regulamento Interno da Escola Secundária/3 de Barcelinhos – 2012/2013**

PREÂMBULO

“A Escola Secundária com 3º Ciclo do Ensino Básico de Barcelinhos encontra-se sujeita ao regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário (Decreto-Lei N.º 75/2008, de 22 de Abril, alterado pelo Decreto-Lei nº

3.3 Carácter operacional e instrumental

Outros documentos têm um carácter mais operacional e instrumental, porque operacionalizam “no terreno” e de várias maneiras, as orientações, as finalidades, os objetivos, as metas e os valores emanados do PEE (e do PCE), como sejam:

3.3.1 Plano Anual e/ou Plurianual de Atividades

O Plano Anual e/ou Plurianual de Atividades concretiza os princípios, valores e metas enunciados no PEE, elencando e organizando as atividades e as prioridades a concretizar, no respeito pelo regulamento interno e de acordo com as disponibilidades do orçamento. O PAA engloba, calendarizando atividades letivas e não letivas e de complemento curricular, ao longo do ano letivo, desenvolvidas na escola pelos agentes e estruturas pedagógicas e de gestão da escola.

Também estas atividades têm em vista a concretização das prioridades, metas e dos objetivos definidos no PEE, operacionalizando assim a sua eficácia e a importância como instrumento regulador, controlador e orientador de todas as atividades da escola: letivas e não letivas; culturais e recreativas; administração e gestão. Isto mesmo é

*137/2012, de 2 de julho), e enquanto tal, apresenta-se dotada do presente REGULAMENTO INTERNO que se articula organicamente com o seu **PROJECTO EDUCATIVO** e o seu PLANO ANUAL DE ATIVIDADES.*

O presente Regulamento Interno, tem por objetivo proporcionar um eficaz, regular e harmonioso funcionamento da escola, constituindo-se como um espaço de referência onde toda a comunidade se deve rever e encontrar o caminho, de forma a garantir-se a igualdade de oportunidades no acesso e sucesso escolares. É subsidiário das leis gerais do país, nomeadamente da Constituição da República Portuguesa, da Lei de Bases do Sistema Educativo, do Estatuto do Aluno, do Estatuto da Carreira Docente e do Código do Procedimento Administrativo, que sobre ele prevalecem em tudo o que as contrarie ou nele seja omissivo.

Conhecê-lo é não apenas um direito mas também um dever. É esse dever que explicita o que implicitamente tomamos como certo e adquirido, fazendo de cada um de nós um membro ativo, participativo e responsável de uma escola que todos queremos melhor e mais justa.

O presente regulamento norteia-se pela preocupação de que “é para os alunos que se dirigem os esforços de intervenção na melhoria da qualidade de ensino e das aprendizagens”.

Trata-se de um documento tão vasto como incompleto, sempre aberto e sujeito a alterações, não só de âmbito legal, mas também de ordem funcional, estrutural, educativa, de orgânica interna, de ordem informativa e disciplinar e de adaptação às realidades observadas no espaço escolar”.

concretizado no PAA da ES/3 de Barcelinhos, como é acentuado na introdução, aquando da elaboração deste plano. ¹⁴

¹⁴ **Plano anual de Atividades – Escola Secundária/3 de Barcelinhos – 2012/2013**

Introdução - “O futuro da Natureza depende do que fizermos por ela e da passagem desse testemunho aos mais novos”, in **Projeto Educativo** da Escola Secundária/3 de Barcelinhos – 2008, p.17.

“O princípio global citado e retirado do referido projeto, início da parte II – A escola que vamos ser – traduz a grande aposta do Plano Anual de Atividades desta escola, na vigência do presente Projeto Educativo e no presente ano letivo. De facto, para complementar a formação e as aprendizagens realizadas em contexto letivo – e definidas nos planos curriculares – a Escola procura responder às necessidades e exigências que a sociedade moderna e o avanço tecnológico impõem aos jovens. Neste sentido, busca uma maior articulação entre a formação e a educação, procurando facilitar a sua futura integração na vida ativa e o pleno exercício da cidadania. Por isso, é propósito dos vários intervenientes da Comunidade Educativa da Escola Secundária/3 de Barcelinhos, diversificar as suas práticas, buscando a promoção e qualidade do ensino e, simultaneamente, a construção de uma Escola dinâmica, solidária, “mais viva e atraente”.

O Plano Anual de Atividades é, pois, elaborado a partir da auscultação dos diferentes setores da Comunidade Educativa e com base nas normas do Regulamento Interno. O Plano Anual articula-se com o Projeto Curricular de Escola e com os Princípios, Finalidades, Valores e Metas emanados do **Projeto Educativo** da Escola e em torno do tema integrador do mesmo. Assim sendo, aqueles princípios são os que estão na base da proposta de qualquer atividade. Quanto às seis metas a implementar são as que constam no projeto educativo:

1. Procurar, insistentemente, a melhoria dos resultados escolares e o sucesso educativo dos alunos.
2. Tornar a Escola atrativa e moderna, oferecendo aos alunos as condições necessárias à sua frequência e formação de qualidade, prevenindo, deste modo, o abandono escolar.
3. Envolver ativamente a comunidade educativa em torno do tema integrador, nas múltiplas ações a desenvolver, designadamente, Plano Anual de Atividades, Planos Curriculares de Turma, Projetos, Clubes, etc..
4. Consolidar a área da formação profissional, visando a qualificação de jovens e adultos para o exercício da vida ativa.
5. Vocacionar a Escola para a área transversal do Ambiente, apostando, em particular, na formação em Desporto, Turismo, Agronomia e Energias Renováveis.
6. Apostar numa Escola moderna, atual e pluralista onde se rentabilizem os seus recursos na promoção de estilos de vida saudáveis atribuindo particular importância ao bem-estar a todos os níveis, ao desporto e à segurança, como pilares em torno dos quais se desenvolve a ação educativa. Ora, todas as atividades complementam e se interligam nestas seis metas, pelo que é a partir delas que o plano está estruturado nas várias vertentes ... Para uma melhor visualização e consulta, as atividades estão agrupadas por dez grandes tipologias: Gestão da escola, Visitas de estudo, Desporto, Desportivas/Recreativas, Biblioteca/CRE, Clubes, Palestras, Publicações, Atividades de Formação e Outras”.

De salientar, que todas as atividades propostas visam a melhoria dos resultados e o sucesso escolar; o combate ao abandono; a dinamização da Escola e da sua abertura ao meio na formação profissional, visando a qualificação de jovens e adultos para o exercício da vida ativa.

3.3.2 Relatórios anuais ou periódicos

Relatórios anuais ou periódicos: do PAA, da Comissão de autoavaliação da escola, das várias secções do Conselho Pedagógico ou Conselho Geral, de todos os projetos e clubes, departamentos curriculares e diretores de turma. Destes relatórios, os que têm mais visibilidade no decorrer do ano letivo são: a) Relatórios do PAA: Relatório Intermédio e Relatório final de avaliação do PAA; b) Relatório da Comissão de autoavaliação da escola, visando a autoavaliação e autocrítica tendo em vista a melhoria da qualidade do ensino e das aprendizagens; c) Relatório da Conta de Gerência da escola sobre a distribuição e devida aplicação das verbas disponíveis, tendo em vista a concretização dos principais objetivos do PEE. Todos eles são avaliados em função da concretização, em maior ou menor grau, das metas e dos objetivos definidos no PEE.

3.3.3 Projeto Curricular de Turma

O Projeto Curricular de Turma é a concretização do PCE e também do PEE, num segundo nível, no sentido da contextualização da ação educativa, adequado às características próprias de cada turma e dos alunos que a compõem, atendendo aos objetivos e orientações daquele, operacionalizando-os.

O PCT é elaborado e estruturado a partir da situação real e da contextualização de cada turma, atendendo: à caracterização da turma e dos alunos; à identificação de problemas e definição de prioridades; à planificação das atividades letivas e não letivas; definição de uma estratégia global para a turma, planificação da ação a desenvolver pelo conselho de turma e definição de critérios para avaliação do mesmo. Sendo assim, o PCT torna-se um instrumento potenciador de uma unidade de atuação dos intervenientes, perante uma realidade específica daquela turma e, produzir uma maior eficácia na tarefa e na atividade educativa.

Além dos aspetos fundamentais do PCT, como já referimos, sobretudo a sua elaboração de acordo com as condições e as suas finalidades, são também importantes, por vezes, a sua revisão e reformulação ao longo do ano letivo, de acordo com o rendimento e a evolução daquele grupo de alunos; e conseqüentemente a sua avaliação no final do ano letivo.

3.3.4 Orçamento

As Linhas Orientadoras do Orçamento são definidas de acordo as prioridades definidas no PEE pois, como já foi referido várias vezes, também é um instrumento de gestão e por sua vez, é a partir deste, que as escolas com contratos de autonomia, elaboram o seu orçamento e lhe são atribuídas as verbas para a concretização do mesmo.

3.3.5 Serviços de psicologia e orientação

Serviços de orientação e psicologia da escola, para apoio aos alunos com vários tipos de necessidades e carências, bem como o combate a todo o tipo de deficiências do sistema. É também função do PEE combater os problemas mais prementes da sociedade e de cada comunidade educativa: o insucesso escolar, o abandono, os problemas socio-afetivos dos alunos e os pontos fracos da escola, numa perspetiva de melhoria das condições da atividade educativa. Como a ES/3 de Barcelinhos não tem em funcionamento os Serviços de Psicologia e Orientação, esta falha é colmatada com uma estrutura desenvolvida ao nível da escola, designada de Equipa de Apoio ao Aluno, também coadjuvada pelo gabinete do Projeto de Educação para a Saúde e Educação Sexual e estes por sua vez, em estreita colaboração com o Centro de Saúde de Barcelinhos.

Temos assim, no topo da pirâmide de coordenação de todos estes documentos, o PEE. Regularmente apresentados e depois de devidamente analisados e aprovados, são avaliados e elaborados os respetivos relatórios, com as conclusões. São apreciados pelos diversos órgãos, em certos momentos da vida escolar, com a apresentação dos relatórios intermédios e de final de ano, para serem tidos em conta, numa perspetiva de melhoria do funcionamento da escola, dos resultados escolares, do serviço educativo e a consecução dos objetivos do PEE da escola.

Tudo isto, para que cada vez mais a escola, possa dar uma resposta cabal a algumas necessidades fundamentais da comunidade educativa, dos seus agentes e atores: professores, alunos, pais e encarregados de educação, assim como o meio económico e social envolvente.

4. Análise e Reflexão

4.1 O papel na atualidade do PEE

4.1.1 A importância do Projeto Educativo no sistema educativo atual

A partir do momento em que se implementou e generalizou a ideia de que uma escola só teria a sua identidade, com a construção de um PEE próprio ou vice-versa, as escolas procuraram encontrar e definir claramente a sua identidade a partir dum estudo e dum levantamento diagnóstico sobre o contexto, a população escolar e as suas pretensões futuras. A partir desta recolha procede-se à elaboração de um projeto que agregue em si um conjunto de dinâmicas, de valores e de características socioeconómicas e socioculturais do meio envolvente e que contribuam para a identidade de cada PEE e por conseguinte de cada comunidade educativa.

As escolas, cada vez mais, vão-se tornando comunidades educativas mais vivas e cientes da sua identidade pois, vai desaparecendo nestas instituições a radical separação de classes entre professores, alunos, funcionários e pais ou encarregados de educação; por isso, é cada vez mais importante, o contributo e a interação de todos no processo educativo, cada um no desempenho das suas funções, sendo por isso, designadas as escolas ou agrupamentos de escolas de comunidades educativas. Atualmente, esta comunidade educativa, expande-se cada vez mais, para fora dos muros do recinto escolar e envolve-se com as forças vivas da região: empresas, associações, instituições, autarquia, forças de segurança e outras que gravitam em torno da cada escola ou agrupamento.

As escolas não podem existir fora dum contexto e como tal há sempre um ponto onde acabam por confluir e convergir interesses de toda a ordem, que por sua vez influenciam os atores, criando identidades específicas em cada comunidade educativa e desenvolvendo-se com o tempo, uma espécie de cultura de escola. Esta cultura criada a partir do contexto e dos atores é vertida e concretizada no PEE, que por sua vez, a preserva e estimula no sentido do futuro e do caminho a percorrer, através duma visão estratégica bem definida.

Por exemplo, a Escola Secundária/3 de Barcelinhos, atendendo à sua contextualização no meio e à proveniência da sua população escolar, essencialmente

rural, adotou como tema integrador do seu PEE – “*O futuro da natureza depende do que fizermos por ela e da passagem desse testemunho aos mais novos*”.

E partindo deste princípio orientador definem-se para a escola as linhas mestras da sua política educativa e os principais campos de atuação que devem alicerçar em dois aspetos fundamentais:

a) Fomentação de uma cultura de escola que será o resultado de um conjunto de fatores que em permanente evolução vão, por um lado, criando uma espécie de identidade ou de marca, em todos aqueles agentes ou atores (alunos, professores, funcionários, pais, empresas e instituições) que estiveram ou estão ligados a uma escola; e, por outro lado, ao mesmo tempo, vai criando raízes que permanecem e são assimiladas rapidamente por aqueles que vão chegando à escola. Para esta cultura de escola são também importantes além dos atores e dos agentes, os recursos e todo um *know-how* construído anteriormente e assimilado por toda a comunidade.

b) São também fundamentais o ambiente e o clima que se respira em cada comunidade e este é incentivado, antes de mais, pelas pessoas que gerem ou comandam os destinos da escola e promovem essencialmente boas relações humanas entre todos. Podemos, ainda dizer, que um clima e um ambiente saudáveis numa escola são um forte incentivo e motivação para todos os agentes na promoção do sucesso escolar e uma boa educação e formação dos jovens, em todas as vertentes.

Por isso, o PEE é um documento que define a identidade e a cultura de cada escola, emergindo dela, porque concebe a escola como uma unidade organizacional, que pressupõe na sua elaboração princípios de autonomia, tornando-a singular e com uma identidade própria. Sendo assim, é mais do que um simples projeto pedagógico.

Apesar de algumas dúvidas e divergências é consensual que o PEE é um documento fundamental para as escolas, segundo várias opiniões, pelos seguintes aspetos:

a) Implementação duma cultura de escola e assimilação da sua identidade.

b) Orientação da atividade educativa e escolar, nomeadamente através da elaboração dos documentos estruturantes dos currículos, dos apoios educativos e da supervisão da atividade letiva.

c) Planeamento estratégico e organizacional da escola como instituição e onde todas as atividades – letivas; de complemento curricular; recreativas, desportivas e culturais e de administração e gestão – são devidamente planificadas e organizadas. É o

documento que serve para a escola encarar de frente e definir o rumo para a educação que quer ministrar.

d) Perspetiva de uma missão e visão estratégica para a escola, no sentido de poder concretizar a principal função da escola e definir o melhor caminho a seguir, tendo em vista a consolidação do objetivo principal duma escola, com a motivação de todos para o sucesso.

e) Documento operacionalizador da autonomia e gestão naqueles aspetos e modelos de autonomia permitidos pelos normativos legais. Mas, mesmo assim, as escolas que não beneficiam dos contratos-programa, têm sempre a possibilidade de gerir a sua autonomia em algumas decisões de âmbito particular de cada escola e apropriarem-se de um certo espaço de liberdade.

f) Instrumento operacional e de concretização e toda a atividade, função e missão da escola.

g) Projeto coletivo assumido por todos, depois de devidamente discutido e envolvendo todos na sua elaboração como um projeto mobilizador duma comunidade educativa.

h) "Cria uma matriz de suporte", isto é, envolve toda uma comunidade em torno de um projeto assumido e com um princípio orientador, que encarna em si, o valor fulcral de todo o projeto.

A implementação do PEE fecha de vez um ciclo em que as escolas viviam muito voltadas para dentro de si mesmas e inicia uma nova hera, e há até quem a apelide da "*Escola Nova*"¹⁵ a partir da qual a escola se abre para o exterior e interage muito mais com a sociedade envolvente, promove a autonomia em maior ou menor grau, dinamiza e envolve toda a comunidade educativa em torno de um projeto numa perspetiva de partilha de valores e de aspirações.

4.1.2 PEE e Autonomia das Escolas

Desde a sua génese, PEE e Autonomia das escolas estão intimamente ligados, como se constata facilmente, a partir da publicação dos vários documentos normativos como já referi no ponto 2.1. deste trabalho, na breve sinopse histórica e legislativa. A

¹⁵ COSTA, Jorge Adelino, *O Projeto educativo da escola e as políticas educativas locais – Discursos e práticas, 2ª edição, Universidade de Aveiro, Aveiro, 2003, página 21.*

autonomia começou por ser um desafio e foi consignada às escolas como um recurso para a inovação e modernização administrativa e pedagógica. Era uma espécie de bandeira, não só para a tutela, mas também para as escolas; a primeira, porque a apregoa como uma desafio e uma proposta de inovação e desenvolvimento do sistema e do processo educativo; a segunda, porque vê nela uma miragem ou uma oportunidade para a sua emancipação e desenvolvimento de projetos, de novas experiências e até uma nova forma de gestão e administração.

A. Como já referi, em muitos normativos legais e orientações do Ministério da Educação, há sempre um espaço ou uma margem de decisão que apela para a “autonomia da escola”, não só na área pedagógica, mas também, na administrativa e até financeira. Esta autonomia “decretada ou imposta” para estas situações que abrange a maioria das escolas é uma autonomia restrita e muito circunscrita. Esta é a autonomia apregoadada para justificar a descentralização, a liberdade das escolhas ou das decisões e muitas vezes, serve apenas para a responsabilização das escolas e dos seus dirigentes.¹⁶

A maioria das escolas deste país não assinou nenhuma espécie de contrato de autonomia¹⁷ e vai realizando algumas destas tarefas na base duma experiência e da necessidade, proporcionando um espécie de autonomia construída fracionada.

Outros, como Maria do Céu Roldão, referem também esta autonomia ao nível da gestão e organização do currículo, sempre de acordo com o PEE, visto que a escola não deve nem pode cingir-se apenas, a seguir os planos definidos nos normativos legais¹⁸.

B. As escolas com contratos de autonomia assinados com o ministério da educação. Esta autonomia é regida e atribuída pela assinatura dum contrato-programa

¹⁶ Costa, Jorge Adelino, *Projetos em educação – contributos de unidade organizacional*, Universidade de Aveiro, Outubro, 2007, página 75.

¹⁷ Recomendação nº 7/2012, de 22 de Outubro, do Conselho Nacional de Educação:

1 – Introdução - Quem melhor conhece e tem de saber administrar a escolas/agrupamentos é a comunidade educativa local, a começar pelos professores e diretores, pelos pais e pelo poder autárquico....

2 - Ponto 13 – *Esta é a quarta vez que os governos legislam sobre a autonomia das escolas, no quadro da já conhecida e estafada construção retórica da autonomia. O risco que se corre é o de, mais uma vez, estarmos perante a proclamação de uma vontade política mais do que diante do exercício real de uma determinação política, com todo o cortejo de revisões do quadro de responsabilidades, do exercício responsável e complementar destas responsabilidades.*

¹⁸ ROLDÃO, Maria do Céu, *Gestão Curricular – Fundamentos e Práticas*, Ministério da Educação – Departamento da Educação Básica, Lisboa, 1999, página 50.

“É este o sentido da autonomia da escola – gerir autonomamente o trabalho que realiza e pelo qual responde socialmente: a promoção das aprendizagens curriculares. Gestão essa que requer iniciativa e responsabilização, bem como a capacidade – e o poder – de avaliar e reformular”.

celebrado entre uma escola ou agrupamento de escolas e o ministério, mediante proposta ou candidatura das escolas ou por proposta da tutela.

Neste contrato-programa, sempre regido pelo PEE, as escolas propõem-se atingir determinados objetivos e determinadas metas para a obtenção duma melhoria dos resultados escolares, de combate ao insucesso, ao abandono e à exclusão social. Mediante estas propostas as escolas são dotadas de recursos humanos, materiais e financeiros e são acompanhadas e avaliadas periodicamente para aferição e controle do desenvolvimento destes contratos.

C. Autonomia atribuída às escolas TEIP e a importância do PEE na sua constituição, definição e respetivos contratos-programa está consignada no *despacho normativo nº 55/2008, de 23 de Outubro – Teip2*.

Além das situações referidas anteriormente, podemos ainda verificar a importância do PEE, na constituição, definição, e construção de um projeto para uma escola TEIP que é vertido e concretizado num contrato-programa entre a escola, ministério e, por vezes, com outros parceiros.

Na base e no centro de toda a atividade pedagógica, educativa e da administração e gestão está o PEE, como polo agregador e condutor das dinâmicas intrínsecas destas escolas, assumidas com a assinatura dos contratos-programa. Isto mesmo se pode verificar no documento legislativo citado, o qual obriga ao cumprimento escrupuloso de determinados requisitos específicos de cada escola ou agrupamento, concedendo uma autonomia específica para cada contrato.

De seguida, aponto os aspetos principais definidos neste documento legislativo, salientando a polivalência e a abrangência do PEE, neste tipo de autonomia, em que os aspetos mais importantes estão bem definidos e enumerados no próprio normativo.

Assim, realço os aspetos essenciais referidos nos seguintes artigos: 3º, 4º, 5º e 6º.¹⁹

¹⁹ Despacho normativo nº 55/2008, de 23 de Outubro – Teip2

A - Artigo 3º - **Projeto Educativo**

As escolas promovem a elaboração do PEE envolvendo um conjunto diversificado de medidas e ações de intervenção na escola e na comunidade, explicitamente orientadas para:

- a) A qualidade do percurso e dos resultados escolares dos alunos;*
- b) A redução do abandono e insucesso escolar dos alunos;*
- c) A transição da escola para a vida ativa;*
- d) Intervenção da escola como agente educativo e cultural central na vida das comunidades em que se insere.*

B - Artigo 4º - **Parcerias**

4.1.3 Projeto educativo e a liderança escolar

O PEE como instrumento de gestão ou de autonomia concretiza-se e operacionaliza-se numa liderança com uma visão estratégica bem definida para o rumo da escola, implementando uma política e um trabalho colaborativo, em que todos os seus elementos, agentes e parceiros interajam tendo em vista a realização dos objetivos, princípios, metas e valores nele definidos. Para além de ser o elemento motor e ser um instrumento para viabilizar a conquista da autonomia (mais ou menos mitigada), é também um instrumento essencial na gestão estratégica de desenvolvimento da unidade operacional.

*Na elaboração dos **projetos educativos** a que se refere o artigo anterior devem ser ponderadas as circunstâncias e interesses específicos da comunidade e contempladas as intervenções de vários parceiros, designadamente professores, alunos, pessoal não docente associações de pais, autarquias locais, serviços desconcentrados do estado, incluindo centros de emprego e de formação profissional, centros de saúde, serviços de ação social, empresas, comissões de proteção de menores, instituições de solidariedade, associações culturais, recreativas e desportivas, entre outras.*

C - Artigo 5º - **Contratos-programa**

O PEE constitui a base de negociação de um contrato-programa nos termos do artigo 1º, a outorgar entre a escola e o ministério da educação, através da direção regional de educação competente em razão do território, com vista à realização dos seguintes objetivos:

- a) Enquadrar a concessão do apoio de uma avaliação completa dos custos de cada planificação e grau de autonomia própria para a sua execução.*
- b) Fazer acompanhar a concessão do apoio de uma avaliação completa dos custos de cada planificação e grau de autonomia própria para a sua execução.*

D - Artigo 6º - **Áreas de ação prioritárias**

De acordo com o princípio da autonomia dos estabelecimentos de educação e ensino que integrem o Teip2, a conceção e organização do respetivo PE deve corresponder às seguintes prioridades de desenvolvimento pedagógico: (resumo)

- a) Promoção do sucesso escolar e educativo ... para combater o absentismo e o abandono escolar.*
- b) Modalidade flexíveis de gestão do currículo... para combater o insucesso e abandono escolar e promover o sucesso educativo.*
- c) Áreas de intervenção e medidas para dar resposta às necessidades específicas identificadas: Ligação ao mundo do trabalho ... Educação para a saúde Segurança e prevenção da violência ... dotação de pessoal especializado...*
- d) Articulação estreita com as famílias para acompanhamento dos seus educandos e com as diversas entidades de apoio social, cultural e desportivo...*

Artigo 7º - Conteúdos a incluir no PEE:

- a) Identificação das situações problema, englobando três níveis: aluno, organização e gestão escolar e comunidade envolvente.*
- b) Objetivos a atingir, as prioridades e os resultados escolares.*
- c) Metodologias a adotar.*
- d) Afetação de recursos humanos e técnico-pedagógicos.*
- e) Plano de atividades para as várias etapas.*
- f) Acompanhamento e autoavaliação.*

No sentido da comunidade assumir um projeto como seu, é essencial uma estrutura organizativa que responsabilize e promova a participação de todos, como refere **Matos Vilar**²⁰ - "... o projeto educativo, constitui-se como um verdadeiro instrumento de gestão porque enumera e define as notas de identidade da escola, formula objetivos que pretende e exprime a estrutura organizativa da instituição".

Para uma gestão escolar eficaz em todas as suas vertentes tem de haver uma verdadeira simbiose entre PEE e as lideranças, isto é, ambas as partes estão dependentes uma da outra, proporcionando uma ação nuclear contínua em torno dum projeto.

Uma liderança forte e empenhada, com ou sem autonomia, tem de ter em conta as lideranças intermédias²¹ para o planeamento e desenvolvimento do PEE, chamando-as a assumir responsabilidades ao nível das tarefas e desempenhos dos agentes que executam as ideias, as aspirações, as expectativas e analisam os resultados. Estes por sua vez, também terão de apresentar sugestões e propostas de melhoria, visando uma colaboração contínua com a hierarquia e liderança de topo.

O PEE é um projeto coletivo construído através de um processo que decorre desde a análise diagnóstica até ao seu desenvolvimento numa comunidade, envolvendo todos os seus elementos, bem como todos os agentes que cooperam com a escola, através do debate e colaboração entre todos. Esta construção implica que haja uma liderança com visão estratégica, contextualizada numa consecução efetiva de uma autonomia (parcial ou em maior grau) de escola que deverá ser contínua e progressiva, numa sociedade cada vez mais complexa, visando a qualidade educativa, os resultados escolares, prevendo e preparando os alunos para os desafios do futuro, com uma educação e formação que seja qualificante.

Hoje em dia, as escolas são instituições com vida própria, mas ao mesmo tempo em permanente mudança devido aos novos tempos e ao evoluir do progresso e da ciência, da sociedade e dos diversos atores. No entanto, cada escola tem a sua história e a sua identidade que permanecem como fio condutor e como substrato para uma

²⁰ VILAR, M. Alcino, *Inovação e Mudança na Reforma Educativa*, Edições Asa, Lisboa, 1993.

²¹ VÁRIOS autores, *Projetos Educativos: Elaboração, Monitorização e Avaliação* – Guião de apoio, ANQ, Porta da Comunicação, Imagem, Design e Multimédia, Lda, Lisboa, Dezembro 2011, página 15.

"As lideranças intermédias existentes nas escolas são elementos fundamentais a ter em conta em todo o processo de planeamento e concretização do projeto educativo. Nelas repousa grande parte da responsabilidade em provocar o efeito de ressonância, veiculando ideias, aspirações, expectativas, propostas e orientações indispensáveis a qualquer processo de liderança organizacional, estabelecendo as pontes indispensáveis entre a liderança de topo e todos os atores em presença".

liderança forte, imbuindo um rumo coletivo e de resposta aos desafios do futuro, onde todos se sintam motivados, empenhados e valorizados.

4.2 A Projeção do PEE na ação educativa

4.2.1 PEE Fonte de Projetos

A escola está inserida num mundo em mudança e como tal deverá procurar respostas flexíveis e adaptadas à realidade em que se insere, através das mais diversas formas e recursos disponíveis, lançando mão sobretudo, da organização e implementação de projetos. Por isso, hoje, também há quem apelide a escola como, um “local de projetos”²².

Cada escola está inserida num meio específico e com as suas características próprias, sendo assim necessário que a escola seja um polo catalisador das iniciativas locais e acompanhando essa transformação. O papel dos pais é cada vez mais importante porque são chamados não só a acompanhar o percurso escolar dos seus educandos, estando cada vez mais próximos da atividade escolar e também participando nos órgãos da escola e nas suas decisões.

Para satisfazer esta necessidade de mudança e de atualização permanente, através da abertura e da inovação, as quais são favoráveis a uma formação com base na investigação, é necessário que a escola tenha definido um rumo e os meios para o concretizar. Toda a orientação da escola e o caminho a percorrer será assumido pela comunidade educativa, através da construção do seu projeto educativo.

Esta mudança na escola é também importante e constitui-se como uma rutura com práticas anteriores e com uma administração fortemente centralizada, através da construção de novas práticas e duma conceção de escola diferente da tradicional isto é, provocando alterações das práticas e de procedimentos e abrindo horizontes à inovação, valorizando a prestação de serviços de educação e formação, para uma clientela que pretende a obtenção de resultados. A escola é um misto de instituição e de empresa.

Sendo ele construído e elaborado dentro dum quadro normativo-legal, não pode deixar de privilegiar a identidade e a especificidade de cada escola.

²² ²²CARVALHO, Angelina e DIOGO, Fernando, *Projeto Educativo*, coleção Polígono, Edições Afrontamento, ME, Porto, 1994, página 15 – “PARTE 1”.

A. Por isso, cada escola ou agrupamento de escolas, apesar de serem regulamentados pelos mesmos normativos e diretivas do estado central, cada uma pode ser diversa das outras tendo ou construindo a sua identidade na base de uma diversidade que deve ser potencializada.

B. O projeto educativo não poderá ser simplesmente um projeto pedagógico ou um projeto curricular mas antes, deve aglutinar em si todas as potencialidades da comunidade e do meio envolvente; de todos os projetos e de outras forças e tendências diversas, tentando através duma negociação e dum compromisso construir um projeto consistente que arraste consigo todas as sinergias que o envolvem²³.

C. Conseguir que se criem dinâmicas e inter-relações entre todos os agentes e atores, num processo contínuo de autoformação e autoconstrução, através dum trabalho colaborativo que estimule a partilha de saberes e de experiências tendo em vista uma cultura de escola que favoreça através da mudança e da inovação, uma atualização permanente dos saberes.

Nas escolas, o PEE é ou terá de ser a fonte para a concretização de outros projetos, tão necessários ou importantes para o desenvolvimento da missão da escola. Projetos inovadores de iniciativa das escolas ou dos docentes, ou projetos oriundos do Ministério da Educação que têm como finalidade a superação de dificuldades ou falhas do sistema educativo, a melhoria dos resultados, a interligação com o mundo empresarial e a sociedade envolvente.²⁴

Por isso, atualmente as escolas desenvolvem uma panóplia de projetos pelas mais variadas razões e finalidades. Uns, são da iniciativa das escolas ou dos seus elementos; Outros, propostos pelas entidades governamentais, nas mais diversas áreas e ainda outros, propostos por empresas e instituições, que se destinam a incentivar a

²³CARVALHO, Angelina e DIOGO, Fernando, **Projeto Educativo**, coleção Polígono, Edições Afrontamento, ME, Porto, 1994, página 45.

“O projeto educativo emerge duma conceção de escola/comunidade educativa e é, portanto, mais amplo do que o projeto pedagógico. Porque concebe a escola como uma unidade organizacional, pressupõe na sua elaboração princípios de autonomia. Porque faz sentido numa escola que se concebe singular, é um elemento estruturante da sua identidade”.

²⁴CAPUCHA, Luís Manuel Antunes, **Planeamento e Avaliação de Projetos** – Guião prático, Direção Geral de Inovação e de Desenvolvimento Curricular, Ministério da Educação, Selenova, Lda, Lisboa, 2008, página 9:

“Quer por iniciativa própria, quer no quadro da resposta específica a programas e políticas lançadas ou assumidas pelo Ministério da Educação, as escolas vêem-se cada vez mais confrontadas com a necessidade de desenvolver projetos em áreas tão diversas como, para citar apenas alguns exemplos, a diversificação de ofertas que compõem o projeto educativo, as estratégias pedagógicas utilizadas no ensino das diversas disciplinas ...”.

criatividade dos elementos da comunidade ou para colmatar áreas que a educação ministrada não alcança.

Como já foi referido, hoje as escolas não vivem sem projetos, quer sejam “decretados”, “impostos”, ou “por moda” e são, pelas escolas, todos assumidos e apropriados como uma bandeira, para esconjurar uma certa inércia das suas organizações e dando um ar da sua modernidade²⁵.

4.2.2 Suporte e fundamento para decisões

Como se tem referido ao longo deste trabalho/relatório, o PEE é o instrumento fundamental para o funcionamento, organização e administração da escola; mas é também o fundamento para a elaboração dos documentos essenciais da escola e a justificação e fundamentação para a tomada de todas as decisões e orientações da escola.

Entende-se que a escola é uma instituição onde se decidem as práticas pedagógicas da gestão curricular, incluindo projetos e atividades, proporcionando intervenções para as mudanças e ruturas. Além das decisões, a escola também tem de ser um espaço de diálogo, de reflexão e de complementaridade para uma completa cultura de escola.

Sendo a escola composta por um conjunto de elementos muito diversos, é essencial envolvê-los como peças fundamentais numa dinâmica de mudança e melhoria contínua, valorizando o mérito e o esforço de cada um, tendo em vista obter respostas para os desafios do futuro.

As decisões devem ser tomadas na base da negociação e do compromisso com a implementação e desenvolvimento de projetos que impliquem novas práticas e novas envolvências de todos os atores, de modo a conseguir-se a aceitação de todos e a plena satisfação na obtenção dos resultados.

Como referem, Angelina Carvalho e Fernando Diogo, o *“PEE deverá cumprir as seguintes funções: Funcionar com um ponto de referência para a gestão e a tomada de decisões dos órgãos da escola e dos agentes educativos (já que é um documento de*

²⁵ Costa, Jorge Adelino, *Projetos em educação – contributos de unidade organizacional*, Universidade de Aveiro, Outubro, 2007, capítulo 3, página 39.

*planificação global); garantir a unidade de ação da escola nas sua variadas dimensões, dando-lhes um sentido global; ...*²⁶

4.2.3 A elaboração do PEE

A elaboração do PEE e o seu planeamento como em todos os processos, é um conjunto articulado de procedimentos que conduzem à definição de um plano de ação, tendo em vista o envolvimento de todos os agentes. Nesta elaboração e neste planeamento é necessário também ter em conta as metodologias de trabalho, a democratização dos processos, a circulação de informação e a avaliação. Como refere Luís Manuel Antunes Capucha, em *Planeamento e Avaliação de Projetos* – “Atuar de forma planeada e avaliar essa atuação constituem, pois, ferramentas de modernização das organizações que vão sendo adotadas aos diversos níveis institucionais, do mais global ao mais local... Por isso, podem interferir positivamente na mobilização de recursos, na geração de vontades e no envolvimento dos atores.”²⁷

É também fundamental para a elaboração do PEE, fazer um levantamento real da situação e uma boa análise de diagnóstico, que forneça dados concretos sobre: os problemas detetados, os recursos disponíveis, os objetivos, as metas e os resultados a atingir, de acordo, com os fatores e os agentes, que são determinantes para o sucesso. Neste diagnóstico há que ter em conta os pontos fortes (forças) e os pontos fracos (fraquezas) para que os aspetos mais positivos sejam realçados e até melhorados, impulsionando um movimento de recuperação para os aspetos menos positivos da instituição.

Assim nesta linha de pensamento e de intervenção, “o PEE enquanto expressão de identidade e de autonomia da escola-comunidade educativa, um importante documento orientador, destinado a assegurar a coerência e a unidade de ação educativa de uma escola”²⁸.

Apresento de uma forma muito sintética os aspetos e os momentos mais importantes a ter em conta na elaboração do PEE:

²⁶ CARVALHO, Angelina e DIOGO, Fernando, *Projeto Educativo*, coleção Polígono, Edições Afrontamento, ME, Porto, 1994, página 55.

²⁷ CAPUCHA, Luís Manuel Antunes, *Planeamento e Avaliação de Projetos* – Guião prático, Direção Geral de Inovação e de Desenvolvimento Curricular, Ministério da Educação, Selenova, Lda, Lisboa, 2008, Introdução, página 7.

²⁸ CARVALHO, Angelina e DIOGO, Fernando, *Projeto Educativo*, Coleção Polígono, Edições Afrontamento, Porto, 1994, página 104.

- 1 – Organização de um grupo de trabalho, coordenada pelo diretor ou Conselho Pedagógico;
- 2 – Recolha de informação e definição das metodologias de trabalho;
- 3 – Traçar as orientações essenciais para o desenvolvimento do projeto
- 4 – Auscultação da comunidade e recolha de dados para um diagnóstico estratégico da comunidade educativa a partir dos dados recolhidos no meio envolvente.
- 5 – Mobilização e participação da comunidade educativa, dos agentes e dos atores, com a realização de entrevistas, de inquéritos, de propostas e de sugestões.
- 6 – A formulação da missão e da visão estratégica tendo em vista o combate aos pontos fracos e a consolidação dos pontos fortes.
- 7 – A definição e hierarquização de objetivos, das metas, dos valores e dos princípios.
- 8 – Elaboração de um documento provisório pela equipa responsável, a partir da síntese das ideias e das propostas, provenientes dos vários intervenientes.
- 9 – Discussão e apresentação pública da proposta para a versão do documento final.
- 10 – Validação, aprovação e divulgação do documento final do projeto.²⁹

Em forma de conclusão, podemos citar Jorge Adelino Costa³⁰, o qual salienta a importância e o cuidado a ter na sua elaboração tendo em vista o resultado ou o produto. Assim, além de ser um “Documento de cúpula da planificação escolar” e um “Instrumento de controlo organizacional e de prestação de contas”, também o seu “o aspeto formal constitui, então, uma das dimensões a ter em conta já que, na esteira do que temos vindo a dizer, se trata de um dos indicadores de apreciação (e de valorização) do projeto: a sua correta elaboração, a sua coerência interna, a qualidade do seu discurso e da respetiva apresentação, assumem, neste modelo concetual, um lugar de destaque.

Pois, como aponta Gomes (a propósito da apresentação de contas), na lógica da gestão da racionalidade, as “boas decisões” são as defensáveis, os problemas “bem formulados” são os solucionáveis e as perguntas “bem colocadas” são as respondíveis (1990:234).

²⁹ VÁRIOS autores, *Projetos Educativos: Elaboração, Monitorização e Avaliação* – Guião de apoio, ANQ, Porta da Comunicação, Imagem, Design e Multimédia, Lda, Lisboa, Dezembro 2011.

³⁰ COSTA, Jorge Adelino, *O Projeto educativo da escola e as políticas educativas locais – Discursos e práticas, 2ª edição, Universidade de Aveiro*, Aveiro, 2003, página 75 e seguintes.

5 – O PEE da ES/3 de Barcelinhos:

Nascimento, construção e versão atual

Nesta parte do meu trabalho pretendo fazer uma breve análise sobre a construção do PEE da ES/3 de Barcelinhos, desde a preparação e elaboração do primeiro documento até ao atual, verificando as alterações, os requisitos mais importantes e sobretudo, o fio condutor estruturante que permanece como ideia de fundo, em todos eles. Pretendo, também, com este exemplo prático e concreto confirmar e verificar todos aqueles aspetos mencionados nos normativos e acentuados pela investigação sobre a importância deste documento/instrumento na conduta da vida da escola e da sua visão estratégica para o futuro.

A Escola Secundária/3 de Barcelinhos elaborou e aprovou o seu primeiro PEE no ano letivo de 2000/2001. Este projeto foi elaborado e desenvolvido a partir da efetiva implementação do Decreto-lei nº 115-A/98 de 4 de Maio, conforme já foi referido. Por isso, a escola, à semelhança da maioria, também desenvolveu um conjunto de atividades e de procedimentos para ter um conhecimento mais profundo da sua comunidade educativa e sociedade envolvente como uma base sólida e coerente para a construção deste projeto.

Este trabalho preparatório que antecedeu a elaboração deste projeto, foi o primeiro deste género que se realizou nesta escola e através do qual se pretendeu ter um conhecimento mais real e exato desta comunidade educativa, visto que nesta data, sendo esta uma escola de construção recente ainda, estavam a acabar de ser construídas algumas infraestruturas e instalações importantes.

Este processo iniciou-se com uma preparação e esclarecimento a nível dos órgãos principais da escola. De seguida, o presidente do conselho executivo, o conselho pedagógico e a Assembleia de escola formaram uma equipa que ficou responsável pela coordenação de todos os trabalhos inerentes à sua execução; pela dinamização de toda a comunidade na participação e elaboração deste projeto; pela elaboração da proposta de documento e documento final. Assim, foram delineadas as seguintes etapas e procedimentos:

1 – Constituição da equipa coordenadora do projeto e definição da sua missão. Este grupo de trabalho era constituído por docentes e representantes do pessoal não docente, dos alunos e dos Pais e Encarregados de Educação.

2 – Elaboração de questionários a aplicar a toda a comunidade educativa com vista à caracterização da sociedade envolvente.

a) Neste sentido, os questionários serviram para identificar as características das famílias, ao nível das habilitações literárias, da situação profissional e nível social.

b) Os questionários aplicados aos docentes destinaram-se a auscultar o grau de satisfação profissional na escola, as linhas principais do projeto educativo e a visão estratégica para a escola.

c) Os questionários aplicados ao pessoal não docente serviram para verificar o grau de satisfação profissional com a escola, os aspetos mais positivos e negativos da escola e o contributo a prestar para um melhor funcionamento da escola.

d) Os questionários aplicados ao pessoal discente destinavam-se também a aferir o grau de satisfação com a escola, o desempenho dos docentes e do conselho executivo e restantes órgãos.

e) Foram também distribuídos inquéritos mais específicos aos grupos disciplinares – departamentos para recolha de informações e dados sobre os objetivos, metas, princípios e valores a estabelecer no projeto educativo. Foram também recolhidos dados sobre o desenvolvimento e organização dos currículos, bem como da oferta formativa e as opções da escola.

3 – Tratamento dos dados recolhidos dos inquéritos, que se destinavam sobretudo ao contributo para a elaboração da primeira parte do projeto, sobre a caracterização da escola.

4 - Recolha de elementos em documentos da escola e noutros documentos que continham dados sobre a escola, ao nível: do município, do ministério da educação, dos organismos do próprio ministério, sobre resultados escolares, nível de sucesso escolar, abandono, retenções, etc.

5 – Elaboração pela equipa coordenadora a linhas mestras do documento em colaboração estreita com o conselho executivo, presidente do conselho pedagógico e presidente da Assembleia de escola.

6 – Depois da análise e recolha de todas as sugestões e propostas oriundas dos diferentes setores da escola, elaborou-se o documento final provisório, em forma de proposta, que foi distribuído por toda a comunidade educativa para ser debatido e para apresentação de sugestões e de alterações. Estas foram encaminhadas para os órgãos competentes onde foram analisadas e discutidas, sobretudo ao nível do Conselho Executivo, Conselho Pedagógico e Assembleia de escola.

Na Escola Secundária de Barcelinhos, a elaboração deste documento além das várias etapas, também percorreu um circuito entre os diferentes órgãos, acrescentando, corrigindo e alterando conteúdos que surgiram das propostas de alterações e correções numa perspetiva de melhoria e aperfeiçoamento, como se pode verificar nos registos das atas destes órgãos e em momentos diferentes, neste circuito alternado.

Assim a iniciação deste processo, desencadeado pelo conselho executivo foi concretizado no conselho pedagógico, com a constituição duma Comissão. De seguida, apresento uma referência a alguns dos momentos mais importantes, registados:

1 – O conselho executivo, na sua reunião de 02 de Outubro de 1999, decidiu desencadear o processo de elaboração do PEE, em colaboração com o conselho pedagógico e assembleia de escola.

2 – O conselho pedagógico, na sua reunião de 06 de Outubro de 1999, propôs e constituiu uma Comissão para elaboração do PEE e até solicitou a realização de uma ação de formação sobre a elaboração e organização deste documento.

3 – A assembleia de escola, na reunião de 27 de Outubro de 1999, aprovou a *confirmação da constituição da Comissão para a elaboração do PEE e "... esta comissão conjunta (conselho pedagógico e assembleia) está a proceder à sua elaboração e debate-se ainda com alguns entraves devido a dúvidas sobre a legislação ministerial que suporta o referido documento. Contudo a sua elaboração está a ser alvo de profunda ponderação e um grande empenho desta comissão e brevemente apresentará a esta assembleia um documento para ser apreciado."*

4 – O conselho pedagógico, na reunião maio de 2000, fez o ponto da situação da elaboração do PEE e "definiram-se duas fases: uma de diagnóstico e outra de planeamento estratégico. No planeamento estratégico foi necessário definir a missão e organização e os problemas-chave da nossa escola. Para esta tarefa foi distribuído aos departamentos um documento para reflexão sobre todas as questões mais importantes do PEE, e posterior entrega à comissão".

5 – O conselho executivo na reunião de 14 de Julho de 2000, foi referido pelo presidente que na próxima reunião do conselho pedagógico deverá ser dado novo impulso aos trabalhos para a elaboração do PEE, visto que é importante a concretização da elaboração deste documento, num curto espaço de tempo.

6 - A assembleia em reunião de 21 de Julho de 2000, referiu que “... alguma morosidade na elaboração deste documento é devida a tratar-se de um documento complexo e devido à necessidade de envolver toda a comunidade educativa”.

7 – O conselho pedagógico na sua reunião 21 de Fevereiro de 2001 – fez referência ao andamento dos trabalhos e preparação dum documento provisório.

8 – Na reunião do conselho executivo de 13 de Março de 2001, foram discutidos alguns pontos que a Comissão delegou neste órgão para que “contribuísse com uma proposta mais incisiva sobre: enquadramento jurídico-administrativo da escola; caracterização dos recursos humanos e materiais da escola; opções básicas da escola; conceção da escola e valores fundamentais e princípios para a ação pedagógica”.

9 – A assembleia em reunião de 08 de Maio de 2001 – apreciou “a proposta de projeto educativo que foi amplamente debatido, tendo sido propostas alterações a este documento:

- O documento reflete a imagem real da escola, sendo um documento para melhorar e aperfeiçoar no futuro;

- Os problemas-chave da escola estão muito bem identificados, mas foram colocadas algumas dúvidas sobre a execução prática de algumas soluções...

- Foram debatidas questões relacionadas com “a escola que queremos ser e a identidade desta escola, visto que são apresentados princípios e metas muito gerais ...

- Em face desta situação foi solicitada uma clarificação mais específica sobre as metas, princípios e políticas para esta escola...

- Já foram introduzidas alterações, desde a última discussão no que se refere ao plano de ação para a implementação de metas e princípios a curto prazo ...

- No entanto o PEE foi aprovado mas com algumas recomendações de alteração e rever brevemente...”

10 – O conselho Pedagógico na reunião de 28 de Maio de 2001, registou que “... No início do terceiro período a comissão já terá uma primeira versão do projeto educativo que será analisada na próxima reunião deste órgão...”

11 – Na reunião de 13 de Junho de 2001 – “ o presidente do conselho pedagógico fez um historial de todo o processo que decorreu desde a apresentação da primeira anteproposta até à segunda, agora em discussão. Disse que as alterações feitas resultaram das sugestões dos departamentos curriculares que reuniram para discutir a primeira proposta. Considerou que a agora apresentada ainda precisava de algumas

correções de forma, pelo que propôs ao conselho pedagógico que a analisasse quanto ao conteúdo e fizesse as propostas de alteração que achasse convenientes”.

12 – O conselho executivo na reunião de 10 de Julho de 2001 – “analisou a proposta do documento do PEE oriunda do conselho pedagógico, a qual teve o aval positivo do conselho executivo e concordou com o seu envio para a assembleia de escola para ser aprovada”.

13 – O conselho pedagógico em reunião de 24 de Julho de 2001, observou que “ o presidente do conselho executivo informou este conselho que o projeto educativo foi aprovado pela assembleia de escola, na generalidade, embora com algumas recomendações ao conselho executivo, as quais esclareceu devidamente aos presentes, bem como das ratificações propostas...”.

14 – O conselho executivo em reunião de 02 de Outubro de 2001, depois de analisado e revisto o documento, foi novamente enviado ao conselho pedagógico, para ser reformulado.

15- Em reunião de 10 de Outubro de 2001 o conselho pedagógico aprovou as alterações ao PEE e na sua reunião de 07 de Novembro de 2001 – “ ... foi analisada a proposta de reformulação do ponto quatro do projeto educativo, que se debruça sobre “prioridades e campos de atuação”, elaborada pela secção para a reformulação do projeto educativo...”.

16 – Na sua reunião de 14 de Outubro de 2001, a assembleia de escola, depois de algum debate sobre as recomendações da reunião anterior, aprovou o PEE na sua versão definitiva.

Assim, de seguida, apresento uma perspetiva global das versões mais marcantes do PE desta escola e das suas partes constituintes. Estas três versões são as mais significativas visto que são aquelas que registam os momentos em que se registaram retificações ou alterações decorrentes da própria legislação e prazos de vigência.

2001	2004	2008
<p>I – Caracterização do Contexto da Ação Educativa</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. A escola, o meio e o futuro 2. Enquadramento jurídico-administrativo da escola e do Projeto educativo <ol style="list-style-type: none"> 2.1.A Escola Secundária de Barcelinhos 2.2.Enquadramento legal do Projeto Educativo 3. Caracterização da escola <ol style="list-style-type: none"> 3.1.Recursos Físicos <ol style="list-style-type: none"> 3.1.1. Instalações escolares 3.1.2. Mobiliário 3.1.3. Equipamento e material didático 3.2.Recursos humanos <ol style="list-style-type: none"> 3.2.1.Alunos <ol style="list-style-type: none"> 3.2.1.1. Origem 3.2.1.2. Idade e Sexo 3.2.1.3. Alunos carenciados 3.2.1.4. Frequência escolar 3.2.2. Pessoal docente 3.2.3. Pessoal não docente 3.2.4. Pais e encarregados de educação <ol style="list-style-type: none"> 3.2.4.1. Habilitações académicas dos Pais e encarregados de educação. 3.3. Caracterização do ambiente da escola 	<p>Parte I – Quem Somos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Escola Secundária de Barcelinhos 2. Instalações Escolares – Edifício 3. Recursos Humanos – Organigrama <ol style="list-style-type: none"> 3.1. Alunos 3.2. Pessoal Docente 3.3. Pessoal Não docente 3.4. Pais e Encarregados de Educação 4. Identidade 	<p>Parte I – Quem Somos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Escola Secundária de Barcelinhos 2. Instalações Escolares – Edifício 3. Recursos Humanos – Organigrama <ol style="list-style-type: none"> 3.1. Alunos <ol style="list-style-type: none"> 3.1.2. Critérios para a constituição de turmas 3.2. Pessoal Docente 3.3. Pessoal Não Docente 3.4. Pais e Encarregados de Educação 4. Identidade

<p>3.3.1. Grau de motivação do pessoal docente</p> <p>3.3.1.1. Satisfação Profissional</p> <p>3.3.1.2. Ambiente escolar</p> <p>3.3.1.3. Exercício da profissão</p> <p>3.3.3. Grau de motivação e expetativas dos alunos</p> <p>3.3.3.1. Alunos do 3º ciclo do ensino básico</p> <p>3.3.3.2. Alunos do ensino secundário</p>		
<p>II – Opções Básicas da escola</p> <p>1. Conceção de educação e de escola perfilhada pela instituição</p> <p>2. Valores Fundamentais a promover pela escola</p> <p>3. Princípios para a orientação pedagógico-didática</p> <p>4. Potencialidades da escola</p> <p>4.1 Planos Curriculares e oferta de escola</p> <p>4.2. Atividades de complemento curricular</p> <p>4.3. Parcerias</p>	<p>Parte II – O que queremos ser</p> <p>1. Princípios Gerais</p> <p>2. Currículo Formal – Oferta de escola</p> <p>2.1.Estrutura Curricular do 3º ciclo</p> <p>2.2.Estrutura Curricular do Ensino Secundário</p> <p>2.2.1. Cursos Gerais</p> <p>2.2.2. Cursos Tecnológicos</p> <p>3. Metas, Áreas Prioritárias e Estratégias</p> <p>4. Avaliação</p>	<p>Parte II – O que queremos ser</p> <p>EXPETATIVAS FUTURAS – Tema Integrador</p> <p>1. Princípios</p> <p>2. Finalidades</p> <p>3. Valores</p> <p>4. Metas</p> <p>5. Estratégias</p> <p>AVALIAÇÃO</p>
<p>III – Identificação dos Problemas Educativos</p>		
<p>IV – Prioridades e Campos de Ação</p>		
<p>V – Estrutura Organizacional</p>	<p>(Encontra-se na parte I)</p>	<p>(Encontra-se na parte I)</p>

5.1. Do projeto inicial ao atual

Neste ponto, pretendo realçar alguns dos aspetos mais importantes, acentuados nestas diferentes versões, que correspondem a várias etapas nas quais a escola pretendeu atacar alguns aspetos menos bons ou de maior insucesso na escola, que por vezes também eram coincidentes com as do sistema de ensino e as escolas eram pressionadas para esse combate, como: o abandono escolar, as elevadas taxas de retenção, o insucesso escolar, o alheamento dos pais em relação à escola e aos seus educandos, etc.

Por isso, transcrevo, na íntegra, as introduções do primeiro e do mais recente PEE da escola pois este texto inicial mostra-nos as linhas mestras e as principais orientações deste documento.

A - Introdução do PEE – 2001 (1º Projeto Educativo)

O Projeto Educativo de Escola é não só um instrumento para concretizar a autonomia escolar (Decreto-Lei n.º 43/89), mas também uma componente essencial na gestão de um estabelecimento de ensino, no qual se devem definir estratégias de desenvolvimento integral da Escola.

Para se compreender a importância da existência de um Projeto Educativo para a Escola é fundamental começar por clarificar o seu conceito: “Documento pedagógico elaborado por toda a comunidade que, com carácter temporal, expressa de forma realista e concreta a ação educativa, tendo em vista a coerência da ação” (RODRIGUEZ), ou, nas palavras do legislador: “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” (Decreto-Lei n.º 115-A/98).

Será nesta conceção um documento pedagógico dinâmico, vivo, concebido por toda a comunidade educativa que, de forma explícita e concreta, define o percurso a seguir, com fases devidamente sequenciadas e articuladas de modo a garantir a unidade e coerência da ação educativa. É, pois, um instrumento aglutinador e orientador da ação educativa que esclarece as finalidades e funções da escola, inventaria os problemas e os modos possíveis da sua resolução, pensa os recursos disponíveis e aqueles que podem ser mobilizados.

O Projeto Educativo é, por consequência, um documento que confere a cada Escola uma identidade e personalidade próprias, tendo em vista a eficácia educativa. A sua elaboração e posterior implementação pressupõem um conhecimento prévio da realidade em várias vertentes.

Esse conhecimento dar-nos-á capacidade para organizar a ação no sentido de eliminar ou atenuar áreas problemáticas previamente identificadas.

O Projeto Educativo define o que a Escola pretende ser e constitui um instrumento facilitador da gestão escolar porque promove a congruência dos aspetos organizacionais e administrativos com o papel educativo da Escola. Sendo um documento de planificação estratégica global, ele funciona como ponto de referência para as tomadas de decisão dos órgãos da Escola e dos agentes educativos. Expressando a identidade da Escola, funciona como ordenador de toda a vida escolar, dotando-a de coerência e de uma intencionalidade clara.

Neste sentido, o Projeto Educativo da Escola Secundária/3 de Barcelinhos está estruturado em duas partes: a primeira apresenta uma breve caracterização da escola que somos, e a segunda aponta as metas do rumo da escola, as áreas prioritárias, as estratégias e as metodologias para concretizar no triénio da sua execução.

B - INTRODUÇÃO PE – 2013 (Projeto Educativo atual)

O Projeto Educativo de Escola é não só um instrumento para concretizar a autonomia escolar, mas também uma componente essencial na gestão de um estabelecimento de ensino, no qual se devem definir estratégias de desenvolvimento integral da Escola.

O Projeto Educativo define o que a Escola pretende ser e constitui um instrumento orientador da gestão escolar porque promove a convergência dos aspetos organizacionais e administrativos com o papel educativo da Escola. Como documento de planificação estratégica global é o ponto de referência para as tomadas de decisão dos órgãos da Escola e dos agentes educativos. Expressando a identidade da Escola, funciona como ordenador de toda a vida escolar, dotando-a de coerência e de uma intencionalidade clara.

Neste sentido, o Projeto Educativo da Escola Secundária/3 de Barcelinhos está estruturado em duas partes: a primeira apresenta uma breve caracterização da escola que somos, e a segunda aponta os princípios, os valores, as metas e as estratégias para concretizar nos próximos três anos.

Este documento traduz, assim, a intenção clara de apostar no sucesso escolar e na formação integral dos alunos nas múltiplas vertentes, designadamente na aquisição de conhecimentos, na assimilação de valores e na prática de estilos de vida saudáveis para que estes se tornem cidadãos mais capazes, livres, qualificados e responsáveis.

5.2. Análise comparativa da sua evolução

A Escola Secundária/3 de Barcelinhos elaborou e aprovou o seu primeiro PEE no ano letivo de 2000/2001. Este projeto foi elaborado e desenvolvido a partir da implementação do *decreto-lei nº 115-A/98 de 4 de maio*. Por isso, pela primeira vez, a escola foi chamada a desenvolver um conjunto de atividades e de procedimentos para ter um conhecimento mais profundo da sua comunidade educativa e da sociedade envolvente, tendo em vista a recolha de elementos para a construção de um projeto numa base de trabalho sólida e consistente.

Da análise ao documento do primeiro Projeto Educativo da ES/3 de Barcelinhos, até à versão atual do mesmo, podemos verificar que houve algumas alterações:

Assim, constata-se as seguintes:

1 – Na Introdução

1.1 - No primeiro PEE da escola, sentiu-se a necessidade de explicar na introdução a importância e a finalidade deste documento/instrumento. Nesta época o PEE era visto e assimilado essencialmente como um documento orientador, e não tanto como um instrumento. Assim, na introdução vemos a preocupação de esclarecer os seguintes pontos:

- a) - uma definição de PEE (Rodríguez);
- b) - o enquadramento jurídico e legislativo;
- c) - as principais finalidades;
- d) - a identidade da escola;
- e) - a planificação estratégica.

1.2 - Nos PEE's seguintes insiste-se essencialmente, em dois aspetos tidos como essenciais, acentuando como vertente mais importante, a de ser um documento/instrumento orientador de toda a atividade da gestão escolar. Assim realça os seguintes:

- a) - Uma primeira parte sobre a caracterização da escola como fundamentação.
- b) - Uma segunda parte voltada para a visão estratégica com base na definição dos valores, objetivos, princípios, metas e valores.

2 – A caracterização da população escolar e da sua proveniência (margem sul do rio Cávado) continua a manter-se ao longo destes últimos anos, com as mesmas características notando-se, todavia, alguma evolução, que corresponde também, às mudanças da própria sociedade. Foi realizado um estudo exaustivo e pormenorizado sobre:

- A contextualização socio económica e localização geográfica;
- Dos Alunos e respetivas famílias; níveis de escolaridade dos Pais e EE;
- Instalações escolares e recursos materiais;
- Caracterização do ambiente escolar.

3 – A comunidade educativa, a nível de pessoal docente e não docente mantém-se estável ao longo destes anos. Também tem sido realçado em todos eles, o elevado grau de motivação e de satisfação de todos os elementos.

4 - Opções básicas da escola: *PEE inicial*

- 4.1 - Conceção de educação perfilhada pela escola;
- 4.2 - Valores fundamentais a promover pela escola;
- 4.3 - Princípios de orientação pedagógico-didática;
- 4.4 – Potencialidades da escola.

5 - Identificação dos problemas educativos propostas para a sua resolução e melhoria e perspectivas para o futuro da escola, como: combate ao insucesso na Língua Portuguesa e na Matemática, a indisciplina, o abandono escolar, a conexão dos alunos do 12º ano ao mundo do trabalho, turmas com elevado número de alunos, etc,. Assim verifica-se as seguintes mudanças e evoluções:

A- PE inicial_ - Linhas Orientadoras:

- a) - “Promover o conhecimento e a preservação do ambiente e da natureza”;***
- b) “Promover o conhecimento e a preservação do património cultural e histórico local”;***
- c) “Fundar as opções curriculares e respetiva gestão nos interesses de formação dos alunos, nas suas expectativas de prosseguimento de estudos e nas perspectivas locais de desenvolvimento e de mercado de trabalho”.***

A.1 – Áreas problemáticas:

- Dificuldades de aprendizagem;
- Indisciplina;
- Abandono escolar;
- Elevado número de alunos por turma

B - PE intermédio: - Tema Integrador – “Contribuir para a formação integral – pessoal, cívica, cultural, científica, técnica e profissional – dos alunos”

B.1 – Metas:1 - Promover a formação integral dos alunos...

2 – Humanizar o espaço físico da escola;

3 – Combater o insucesso escolar, reforçando os domínios da Língua Portuguesa e do cálculo básico;

4 – Desenvolver a criatividade e o espírito científico e crítico

5 - Promover a abertura da escola ao conhecimento e compreensão de outras realidades ...

C - PE atual: Tema Integrador – “O futuro da natureza depende do que fizermos por ela e da passagem desse testemunho aos mais novos”

C.1 – 1 – Princípios

2 – Finalidades

3 – Valores

4 – Metas

5 – Estratégias.

5.3 O PEE atual da ES/3 de Barcelinhos e as suas vertentes mais importantes

A – Caracterização da comunidade educativa

A caracterização desta comunidade mantém-se, desde a fundação desta escola, sendo uma população oriunda dum meio rural em que predominam o espírito duma boa vizinhança, interajuda, voluntarismo e bom acolhimento das opiniões dos outros.

B - Manter o espírito e o clima da escola

Esta comunidade, devido à sua dimensão, tornou-se muito acolhedora e com um ambiente familiar, no qual todos os elementos são cooperantes, tolerantes e têm o sentido da responsabilização, através duma grande motivação e empenho.

Meta 3:

Envolver ativamente a comunidade educativa em torno do tema integrador, nas múltiplas ações a desenvolver, designadamente, Plano Anual de Atividades, Planos Curriculares de Turma, Projetos, Clubes, etc..

C – Princípio orientador e visão estratégica

“O futuro da natureza depende do que fizermos por ela e da passagem desse testemunho aos mais novos”.

Este sempre foi o lema transversal a todas as versões deste instrumento. Como já foi referido, devido à origem da sua população escolar e da sua localização numa zona verde e agrícola, semiurbana (arredores da cidade de Barcelos), a escola definiu como rumo a seguir, além dos cursos gerais do ensino regular, orientar a sua oferta formativa em cursos ligados à natureza e defesa do ambiente.

Metas 5 e 6:

**Vocacionar a Escola para a área transversal do Ambiente, apostando, em particular, na formação em Desporto, Turismo, Agronomia e Energias Renováveis.*

**Apostar numa Escola moderna, atual e pluralista onde se rentabilizem os seus recursos na promoção de estilos de vida saudáveis atribuindo particular importância ao bem-estar a todos os níveis, ao desporto e à segurança, como pilares em torno dos quais se desenvolve a ação educativa*

D – Manter o sucesso escolar e taxa muito reduzida do abandono escolar

Também este aspeto muito focalizado como tema das políticas da educação mais recentes e mais concretamente com a implementação da escolaridade obrigatória até ao 9ºano e mais recentemente até à conclusão do ensino secundário, também consta nas metas do PEE. Já há alguns anos que o abandono escolar na nossa escola está praticamente reduzido a zero.

Metas 1 e 2:

**Procurar, insistentemente, a melhoria dos resultados escolares e o sucesso educativo dos alunos.*

**Tornar a Escola atrativa e moderna, oferecendo aos alunos as condições necessárias à sua frequência e formação de qualidade, prevenindo, deste modo, o abandono escolar.*

E – Abertura ao meio

Este é um ponto crucial de todos os projetos educativos. As escolas sempre colaboram e intervieram em prol da sociedade e das regiões onde estão inseridas. Mas nas décadas mais recentes desenvolveu-se uma maior interligação com as instituições ligadas ao ensino e formação, como: Universidades e Institutos – ensino superior e com entidades particulares de formação aos mais variados níveis; com instituições de solidariedade social; com os municípios e fundamentalmente com a ligação ao mundo do trabalho, através de protocolos e parcerias estabelecidos pelas escolas com o mundo empresarial, para a colocação dos seus formandos, procurando assim, que muitos dos alunos, concluído o ensino secundário obtenham uma colocação no mundo do trabalho.

Meta 4:

**Consolidar a área da formação profissional, visando a qualificação de jovens e adultos para o exercício da vida ativa.*

5.4 – Avaliação do PEE

O Projeto educativo e a sua consecução são objeto duma avaliação periódica pelos órgãos da escola, para aquilatar da sua importância, da sua atualização e da sua pertinência para a vida e organização da escola. Esta avaliação recebe também o retorno através das avaliações realizadas pelo trabalho desenvolvido pelos órgãos da escola, da análise de documentos estratégicos da escola e da própria comunidade.

É uma avaliação que pode ser realizada em vários momentos da vida escolar, nomeadamente no início e no fim de cada ano letivo pelo conselho pedagógico mas, mais especificamente pelo conselho geral. É uma das competências deste órgão –

“Aprovar o projeto educativo e acompanhar e avaliar a sua execução” – alínea c) do artigo 13º do DL nº 137/2012 de 2 de Julho.

No caso concreto da ES/3 de Barcelinhos esta avaliação é realizada na primeira reunião do ano letivo do conselho geral, através de uma recomendação emanada deste órgão, apelando à sua efetiva aplicação. Na última reunião, do referido órgão, é elaborado um relatório detalhado de avaliação sobre a efetiva aplicação e concretização do projeto educativo da escola, nas várias vertentes e o grau da sua eficácia no desenvolvimento da vida escolar nesta comunidade.

Por isso, no na introdução do PEE desta escola (o mais recente), são mencionadas as condições e as exigências desta avaliação, com aspeto fundamental da sua implementação e aplicação.

“O projeto educativo é um documento de planificação estratégica de longo prazo, sendo operacionalizado por outros documentos, em especial, o Plano Anual de Atividades e os Projetos Curriculares de Turma, de Ano e de Escola, que têm um período de implementação mais curta.

Neste sentido, o projeto educativo só será plenamente concretizado se toda a comunidade educativa o conhecer em pormenor e conseguir que os documentos acima referidos estejam em perfeita articulação com ele. A verificação do grau de concretização do Projeto Educativo passa, pois, fundamentalmente, pela avaliação do Plano Anual de Atividades, em vários momentos.

Compete ao Conselho Geral acompanhar e apreciar o desenvolvimento e a concretização do projeto educativo, emitindo um parecer sobre o grau de concretização dos objetivos nele fixados. Compete-lhe, ainda, avaliar as atividades realizadas pela escola e a sua organização e gestão, designadamente, quanto aos resultados escolares e à prestação do serviço educativo”.

6. Conclusão

Como conclusão, podemos referir que o PEE constitui-se uma referência formal e obrigatória, que visa ser um instrumento de orientação pedagógica e administrativa, tendo como finalidade principal contribuir para a resolução dos problemas e das necessidades dum determinado público, bem como promover o sucesso e a realização das suas aspirações, de acordo com a autonomia que lhe é conferida.

Em termos metodológicos e estruturais deve ser um documento globalizante que abarque todos os aspetos fundamentais da vida escolar e defina de forma clara as linhas, os princípios, as metas e os valores da política educativa da escola, em articulação com os outros documentos que consagram a autonomia, como o Regulamento Interno, o Projeto Curricular de escola, o Plano Anual de Atividades, o Orçamento e as suas linhas orientadoras.

Sendo ele um documento e um instrumento mobilizador e orientador para uma comunidade, terá de ser elaborado e construído de uma forma participada para assim, ser assumido por todos e de acordo com princípios de responsabilização e das capacidades de cada um, para um eficiente rentabilização de todos os recursos humanos, materiais e sociais da própria escola e do meio envolvente. Assim, também a sociedade envolvente é convidada e é chamada a participar no processo educativo da sua escola, através das instituições, empresas e outros parceiros, institucionais ou não, para cooperar com a escola na sua missão específica de ensinar, formar e educar.

Atendendo ainda que nos encontramos num mundo em permanente mudança, é necessário que o PEE seja um documento aberto e flexível, enquanto atividade de investigação e intervenção para a mudança. A escola deve ser um espaço de reflexão e diálogo perante os diversos atores e agentes, favorecendo uma cultura escolar orientada para todas as dimensões do ser humano e da sua formação global, preparando os alunos para que sejam autónomos e capazes de desenvolverem aprendizagens ao longo da vida. O PEE não é um documento eterno ou definitivo, pois apesar do próprio sistema impor que seja revisto de três em três anos, permite e ao mesmo tempo favorece que seja revisto em face duma avaliação a e do diagnóstico realizado, concretizando as alterações, confirmando-se assim, algumas opções tomadas anteriormente, mas também, por vezes, sendo necessário redefinir novos caminhos, novas estratégias e melhorar planos de ação.

Apesar de haver sempre algumas dúvidas, incertezas e divergências, mesmo a nível dos normativos ou dos especialistas destas matérias, como refere Jorge Adelino Costa³¹ nas abordagens que nós próprios (investigadores) fazemos aos projetos educativos de escolas, temos constatado e verificado a discordância entre discursos e práticas ou vai-se constatando que o seu percurso é debilmente articulado. Por isso, tentando explicar que a falta de articulação que parece existir na organização escolar, sobretudo quando se referem à tentativa de clarificar e distinguir estes procedimentos entre intenções, decisões e ações.

Ao centrarem-se na reflexão crítica dos projetos de escola e na “hipocrisia”³² que atribui ao fenómeno organizacional, porque a maioria das organizações, devido às exigências e às orientações de funcionamento que lhe são impostas, reagem de formas diversificadas e desconexas, sendo que aparentemente reformulam de uma forma positiva, procurando cumprir com as exigências. Mas, ao mesmo tempo, na prática, os procedimentos não são condicentes com a mensagem difundida.

Por isso, acaba por acontecer uma certa descoordenação e incoerência entre o discurso, decisão e ação: as organizações podem falar num sentido, decidir noutro e atuar num terceiro nível – hipocrisia (metáfora da hipocrisia organizada).

Esta hipocrisia organizada que referem os teóricos ou estudiosos destas matérias não se aplica no sentido de uma falsidade ou mentira aparente mas, consiste antes, numa estratégia para superar as dificuldades e numa forma de elaboração e de estruturação de projetos. Por isso, os PEE’s no momento presente são plenamente assumidos pelas escolas e não só entraram nas rotinas diárias, como também se encontram assimilados de tal forma, que em muitas situações, as escolas agarram-se ao PEE para defender os seus interesses e os seus projetos.

³¹ COSTA, Jorge Adelino, *O Projeto em educação – contributos de análise organizacional, Universidade de Aveiro*, Aveiro, 2007, capítulo 7.

³² COSTA, Jorge Adelino, *O Projeto em educação – contributos de análise organizacional, Universidade de Aveiro*, Aveiro, 2007, página 101.

Conceito de hipocrisia – Não obstante o conceito de hipocrisia se prestar a interpretações e conotações merecedoras de reprovação moral, particularmente quando apontado à conduta pessoal, em termos de sua utilização nesta análise organizacional, não é isso que sucede. Conforme nos refere Nils Brunsson, a hipocrisia não surge com a conotação de sanção moral que o senso comum lhe atribui: “Em termos comuns, a visão geral da hipocrisia é algo questionável, moralmente duvidosa e a evitar absolutamente...” a hipocrisia é vista como uma solução e não como um problema, possui algumas vantagens morais e muitas vezes é quase impossível evitá-la”(Brunsson, 2006: 15).

Sendo exigido cada vez mais à escola, que esta seja de todos e para todos, é também importante que valorize o mérito de cada um, dentro dum espírito de responsabilidade e de solidariedade, visto que educar é também um ato social, onde todos apreendem valores humanos e de cidadania, preparando-os assim, para os desafios da vida em sociedade³³. Todos os elementos da comunidade educativa são peças fundamentais na formação e desenvolvimento do próprio currículo, preparando os alunos para a aquisição de competências e saberes, não só a nível cognitivo, intelectual ou físico, mas também formando cidadãos livres e responsáveis.

Em jeito de remate podemos citar a seguinte afirmação – “ ... exprimindo a identidade das escolas, o Projeto Educativo de escola funciona como ordenador de toda a vida escolar, dotando-a de coerência e de uma intencionalidade clara”.

Depois de realizada esta minha reflexão sobre o estado, evolução e a importância do projeto educativo, penso que o PEE caminha e contribui para a abertura de novos horizontes para as escolas, porque entramos numa fase de maturação e consolidação do papel e da preponderância deste instrumento, num sistema educativo que se pretende que seja moderno e proporcione a formação educacional e profissional das populações.

³³ CARVALHO, Angelina e DIOGO, Fernando, *Projeto Educativo*, Coleção Polígono, Edições Afrontamento, Porto, 1994, página 52.

7. BIBLIOGRAFIA

7.1 Autores e obras da especialidade

ALVES, José Matias, “*Organização, gestão e projeto educativo das escolas*”, Porto, Edições Asa, Grécia, 1993.

BARBIER, Jean Marie, *Elaboração de Projetos de Ação e Planificação*, Porto Editora, Porto, 1991.

BARROSO, João, “*Fazer da Escola um Projeto*”, in *Inovação e Projeto Educativo de Escola*, Educa, 1992.

CANÁRIO, Rui, “*Inovação e Projeto Educativo de Escola*”, Lisboa, Educa, 1992.

CAPUCHA, Luís Manuel Antunes, *Planeamento e Avaliação de Projetos – Guião Prático*, ME, DGIDC, Selenova, Lisboa, 2008.

CARVALHO, Adalberto Dias, Leandro S. Almeida e Manuela A. E. Araújo, *A Construção do Projeto Educativo de Escola*, Porto Editora, Porto.

CARVALHO, Angelina e DIOGO, Fernando, *Projeto Educativo*, coleção Polígono, Edições Afrontamento – ME, Porto, 1994.

CASTRO, Lisete B. e RICARDO, Maria M. C., *Gerir o Trabalho de Projeto*, Texto Editora, Lisboa, 1992.

COSTA, Jorge Adelino, *Gestão Escolar. Autonomia. Projeto Educativo de Escola.*, Texto Editora, Lisboa 1991.

COSTA, Jorge Adelino, *Para que serve o Projeto Educativo de Escola?*, Correio Pedagógico, nº 72, Porto, 1993.

COSTA, Jorge Adelino, *O Projeto Educativo da escola e as políticas educativas locais, 2ª edição*, Universidade de Aveiro, Aveiro, 2003.

COSTA, Jorge Adelino, *O Projeto em educação – contributos de análise organizacional*, Universidade de Aveiro, Aveiro, 2007.

FORMOSINHO, João, *Projeto Educativo, Clarificação Conceitual*, U. M., Braga, 1992.

GHILARDI, Franco e SPALLAROSSA, Carlo, *Guia para a Organização da Escola*, Coleção práticas pedagógicas, Edições Asa, Rio Tinto, 1990.

PORFÍRIO, Manuel, *Metodologia do Projeto*, Ed. Universidade Aberta, Lisboa, 1992.

ROLDÃO, Maria do Céu, *Autonomia e gestão curricular flexível*, Ensinus, Colibri Artes Gráficas, Lisboa, 1997.

ROLDÃO, Maria do Céu, *Gestão Curricular – Fundamentos e práticas*, ME, Departamento da Educação Básica, Colibri Artes Gráficas, Lisboa, 1999.

VÁRIOS, *Projetos Educativos: Elaboração, Monitorização e Avaliação – Guião de apoio*, (Coordenação de Rui Azevedo), ANQ, Recursos e Dinâmicas, Lisboa 2011.

VILAR, M. Alcino, *Inovação e Mudança na Reforma Educativa*, Edições Asa, Lisboa, 1993.

Alonso, Luísa, “O Currículo”, in *Correio Pedagógico*, nº 121, Novembro, 1987.

Território Educativo, nº 1, DREN, Editorial ME, Maio 2007 (Revista)

7.2 Legislação

1 - Decreto-lei nº 553/80 de 21 de Novembro

Aprova o Estatuto do Ensino Particular e Cooperativo.

2 - Lei nº 46/86, de 14 de Outubro

Lei da Bases do Sistema Educativo

3 - Decreto-lei nº 43/89 de 3 de Fevereiro

Define o Regime de Autonomia das escolas

4 - Decreto-lei nº 172/91 de 10 de Maio

Aprova o Regime Jurídico da direção, administração e gestão escolar.

5 - Despacho nº 113/ME/93, de 23 de Junho

Criação de Incentivos à qualidade da Educação

6 - Despacho normativo nº 27/97, de 2 de Junho

Regulamenta a participação dos órgãos de administração e gestão dos jardins-de-infância e dos ensinos básico e secundário no novo regime e gestão das escolas.

7 - Decreto-lei nº 115-A/98 de 4 de Maio

Aprova o regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário, bem como dos respetivos agrupamentos.

8 – Decreto-lei nº 74/2004, de 26 de Março

Estabelece os princípios orientadores da organização e da gestão do currículo, bem como da avaliação das aprendizagens, referentes ao nível secundário da educação

9 - Decreto-lei nº 75/2008 de 22 de Abril,

Aprova o regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário.

10 - Despacho Normativo nº 55/2008, de 23 de Outubro

Aprova o regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário da **constituição de TEIP'S de segunda geração.**

11 - Decreto-lei nº 137/2012, de 2 Julho

Segunda alteração ao Decreto-lei nº 75/2008 de 22 de Abril, que aprova o regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário.

12 - Decreto-Lei n.º 139/2012, de 5 de Julho e Portaria n.º 225/2012, de 30 de Julho

*Aprova o regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário das **Escolas Artísticas.***

13 - Portaria nº 265/2012, de 30 de Agosto

*Aprova o regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário da **celebração de contratos de autonomia.***

7.3 Recomendações do Conselho Nacional de Educação

1 – Recomendação nº 6/2012 de 22 de Outubro de 2012

Recomendação sobre Autarquias e Educação.

2 - Recomendação nº 7/2012 de 22 de Outubro de 2012

Recomendação sobre Autonomia das Escolas

7.4 Documentos da Escola Secundária/3 de Barcelinhos

1 - Projeto Educativo – 2001/2004.

Projeto Educativo – 2004/2007.

Projeto Educativo – 2008/2011.

Projeto Educativo – 2011/2013 (anterior reformulado em alguns pontos).

2 – Projetos Curriculares de Escola – até ao presente ano letivo (2012/2013).

3 – Projetos Curriculares de Turma – até ao presente ano letivo (2012/2013).

3 – Plano Anual de Atividades e respetivos Relatórios de avaliação (2012/2013).

4 – Relatórios da Comissão de Autoavaliação da escola e Planos de Melhoria (2012/2013).

5 – Relatórios: da avaliação interna, da avaliação externa e dos resultados dos exames nacionais.

6 – Atas do Conselho Pedagógico dos anos letivos de 1999/2000 e 2000/2001.

Atas da Assembleia de escola dos anos letivos de 1999/2000 e 2000/2001.

Atas do Conselho Executivo dos anos letivos de 1999/2000 e 2000/2001.