

# Universidade Aberta



## Projecto Educativo e Projectos na Escola: que articulação e que resultados?

Um estudo de caso numa Escola Básica de 2<sup>o</sup> e 3<sup>o</sup> ciclos.

**Carla Maria Garcia Pinto**

**Dissertação orientada por:**

**Professora Doutora Maria Beatriz Bettencourt**

**Mestrado em Administração e Gestão Educacional**

**2007**

*Mãe e avó.*

*Aos muitos professores brilhantes e dedicados a ensinar e inovar com quem tenho  
aprendido como aluna e como colega.*

## Resumo

Nesta dissertação, parte-se do princípio de que projectar envolve um processo de desenvolvimento criativo dos indivíduos ou dos grupos e que é, portanto, um bom presságio constatar que uma escola evidencia uma *cultura de projecto*.

Também se assume que o sucesso da organização escolar provém de uma vontade colectiva, assente num conjunto de valores partilhados e num conjunto de princípios orientadores, sendo que o Projecto Educativo de Escola (PEE) é o espelho desse querer.

O estudo apresentado tenta compreender se os diferentes projectos que se desenvolvem numa escola contribuem para a concretização do seu PEE, qual a repercussão e a articulação desses projectos entre si e quais os seus resultados educativos e formativos.

Para tal, realizou-se um estudo de caso numa Escola Básica de 2º e 3º ciclos que conta com uma longa tradição no desenvolvimento de projectos. A análise documental e as entrevistas a vários actores da escola (Presidente do Conselho Executivo, Coordenadora de Projectos, Presidente da Associação de Pais, Coordenadores de alguns projectos) serviram de base à investigação.

Concluimos que, neste caso, os projectos proporcionam uma dinâmica reflexiva efectiva. A participação alargada e a avaliação sistemática integraram o respectivo processo de desenvolvimento, dando origem a uma troca de experiências em torno da procura de respostas para a resolução dos problemas sentidos na escola.

Os projectos também promovem a abertura da escola ao meio, imprimindo uma dinâmica comunitária que se verificou ser condição necessária à sustentabilidade dos esforços de desenvolvimento, mudança e mesmo inovação.

Deste fenómeno colectivo resulta uma dinâmica de avaliação-regulação que, pela sua diversidade e abrangência, possibilita uma informação constante e objectiva do processo e dos resultados. A articulação dos vários projectos com o PEE é efectiva, garantindo a pertinência e eficácia da acção desenvolvida.

**Palavras Chave:** Projecto, Projecto Educativo de Escola, Participação e Avaliação.

## **Abstract**

On this dissertation we argue that it takes it that to project strategic planning engages a process of creative development from individuals or groups and therefore is a good sign if a school demonstrates a whole school approach (“project culture”).

It is also assumed that the success of a school organization involves a collective will, laid in conjoined shared values and conjoined guided beginnings, and the School Education Plan (SEP) is a reflect of this will.

The present study attempts to understand if the different projects developed in a school contribute to make real its SEP, what are the repercussion and the articulation between projects and what the educative and formative outcomes are.

A case study was accomplished in a Middle School which has a large tradition in strategic planning. Documentary analysis and several interviews to individuals with different roles (President of the Executive Board, Projects Coordinator, President of Parents’ Association, Coordinators of programs) were the base of the investigation.

We conclude that, in this case, the projects make possible an effective reflexive dynamic. An extended participation and a systematic evaluation are part of the development process itself, causing an exchange of experiences concerning the demand of answers for the resolution of the problems perceived in the school.

Projects also promote the opening of the school to the environment, granting dynamics shared by the community that was confirmed to be a required condition for the sustainability of the development efforts, changes and even innovation.

This collective phenomenon origins dynamics of evaluation-regulation that, by its diversity and comprehensiveness, allows constant and objective information about the process and outcomes. The articulation of diverse projects with SEP is effective, assuring the relevance and efficacy of the developed event.

**Keywords:** Project, School Education Plan, Participation, Evaluation.

## Agradecimentos

À Doutora Beatriz Bettencourt pela sua dedicada orientação, disponibilidade e simpatia durante todo este processo.

À Escola dos Esquilos através da Presidente do CE, da Vice-Presidente e Coordenadora dos projectos e do Presidente da Associação de Pais pelo seu valioso contributo.

A todos os coordenadores de projectos pela sua disponibilidades para me falarem, orgulhosamente, dos seus projectos.

À Joana, Pedro e Ricardo e à Rita pela ajuda técnica e à Ana, Isabel e à Sara pelas sugestões e críticas.

Aos meus colegas de mestrado que me fizeram companhia e com quem partilhei conhecimento.

# Índice Geral

<b>1. Introdução</b>	<b>10</b>
1.1. Apresentação da Problemática	10
1.2. Motivações Pessoais	11
1.3. Metodologia de Estudo	12
1.4. Estrutura da Dissertação	13
<b>2. O Projecto no contexto da evolução dos modelos de gestão escolar.</b>	<b>14</b>
2. 1. Autonomia, Projecto e Gestão Estratégica das Escolas	15
<b>3. Os projectos escolares: conceitos e terminologia</b>	<b>18</b>
3.1. Noção de projecto e evolução histórica do conceito	19
3.2. Os projectos no quadro das perspectivas recentes da gestão organizacional	22
3.3. Teorias pedagógicas e diferentes apropriações do conceito projecto ao nível educacional	25
3.4. O desenvolvimento de projectos como factor promotor de mudança e inovação pedagógica nas organizações escolares	30
3.5. Relação dos diferentes projectos desenvolvidos na escola com o P.E.E.	34
3.6. Os resultados dos Projectos: importância da Avaliação	35
3.7. Avaliar Projectos: critérios, design e instrumentos	37
3.8. Avaliação participada no decurso dos projectos: princípios, características e vantagens na sua aplicação	39
3.9. As dimensões interna e externa da avaliação	42
<b>4. O Projecto Educativo de Escola</b>	<b>44</b>
4.1. Evolução no panorama internacional do Projecto Educativo de Escola	44
4.2. O Projecto Educativo nas Escolas Portuguesas - a sua evolução normativa e conceptual	45
4.3. O conceito de Projecto Educativo de Escola	48
<b>5. A dinâmica de participação nos Projectos</b>	<b>51</b>
5.1. A problemática da participação em contexto escolar - algumas referências teóricas	53

5.2. Tomada de decisão e processos de participação na escola _____	55
5.3. Sistemas de interacção dos diferentes actores na organização escolar _____	59
5.4. A Cultura de participação como indutora de maior qualidade de ensino _____	61
<b>6. Metodologia do trabalho _____</b>	<b>64</b>
6.1. Características da investigação e opções metodológicas _____	64
6.2. Selecção da escola e formalização do contacto _____	65
6.3. Design e justificação do plano de investigação do trabalho de campo _____	66
6.4. Práticas que favoreceram a garantia de validade e fiabilidade do estudo _____	72
<b>7. Projectos e projecto da Escola dos Esquilos _____</b>	<b>74</b>
7.1. Caracterização do meio onde a escola se insere e da população escolar _____	74
7.2. Recursos, localização e caracterização do Agrupamento de Escolas _____	75
7.3. A escola em estudo - Escola dos Esquilos. _____	76
7.4. Projecto Educativo da Escola dos Esquilos _____	79
7.5. Breve apresentação do conjunto de projectos desenvolvidos pela escola _____	82
7.6. Apresentação dos projectos estudados _____	87
7.6.1. Projecto Sala de Integração (SI) _____	87
7.6.2. Projecto BE/CRE _____	91
7.6.3. Projecto Gabinete de Apoio ao Aluno e à Família (GAAF) _____	95
7.6.4. Projecto Aprender Acompanhado (PAA) _____	100
<b>8. Discussão dos resultados _____</b>	<b>103</b>
<b>9. Conclusão _____</b>	<b>120</b>
<b>Bibliografia _____</b>	<b>127</b>
<b>Anexos _____</b>	<b>134</b>

## Índice de Tabelas

Tabela 1. Distribuição de Alunos por Etnias / Origem _____	74
Tabela 2. Número de Alunos Subsidiados _____	75
Tabela 3. Números de Alunos do Agrupamento por Ciclo _____	76
Tabela 4. Pessoal Não Docente _____	76
Tabela 5. Pessoal Docente em efectividade de funções _____	77
Tabela 6. Pessoal dos Serviços Especializados de Apoio Educativo e Outros Técnicos	77
Tabela 7. Número de Turmas, Alunos e Alunos com NEE por Ano _____	78
Tabela 8. Taxas de Absentismo, Abandono e Assiduidade _____	78
Tabela 9. Taxas de Insucesso Educativo a Língua Portuguesa e Matemática e Taxa de Retenção por Ciclos _____	79
Tabela 10. Quadro caracterização geral dos Projectos _____	84
Tabela 11. Quadro de Caracterização do Projecto - SI _____	90
Tabela 12. Quadro de Caracterização do Projecto – BE/CRE - Teka _____	94
Tabela 13. Quadro de Caracterização do Projecto – GAAF _____	99
Tabela 14. Quadro de Caracterização do Projecto – PAA _____	102

## Lista de Siglas

<b>AP</b>	Associação de Pais
<b>BE/CRE</b>	Biblioteca Escolar e Centro de Recursos Educativos
<b>CE</b>	Conselho Executivo
<b>CML</b>	Câmara Municipal de Lisboa
<b>DT</b>	Director de Turma
<b>GAAF</b>	Gabinete de Apoio ao Aluno e à Família
<b>IAC</b>	Instituto de Apoio à Criança
<b>JF</b>	Junta de Freguesia
<b>JI</b>	Jardim de Infância
<b>ME</b>	Ministério da Educação
<b>PAA</b>	Projecto Aprender Acompanhado
<b>PEE</b>	Projecto Educativo de Escola
<b>SI</b>	Sala de Integração
<b>EVT</b>	Educação Visual e Tecnológica
<b>UNIVA</b>	Unidade de Inserção na Vida Activa
<b>SPO</b>	Serviço de Psicologia e Orientação
<b>ASE</b>	Acção Social Escolar
<b>EM</b>	Educação Musical
<b>EF</b>	Educação Física

# 1. Introdução

## 1.1. Apresentação da Problemática

O conceito de *projecto* e as acções desencadeadas no seu âmbito, na organização escolar são o tema central deste trabalho.

À instituição escolar é actualmente exigido um esforço para acompanhar os tempos e preparar os jovens para os grandes desafios do mundo de trabalho e da vida. O contexto social imprime uma dinâmica forte e novos desafios são colocados quotidianamente à escola, que terá de reagir com mudanças consistentes e de forma eficaz, tentando transformar e adaptar as práticas educativas, sem perder de vista a qualidade de ensino.

Essas mudanças, que se tornam imperativas, podem ter o seu ponto de partida a nível central, na esfera política, no meio em que a escola se insere, ou mesmo, no seio da própria escola. Estas últimas mudanças, protagonizadas pelos actores internos, têm como característica serem, na maioria das vezes, mais facilmente acarinhadas e acreditadas.

Apesar dos reveses, parece que a escola aponta a sua caminhada em direcção à autonomia. Como organizações com características específicas, que se diferenciam umas das outras, encerram em si potencialidades e capacidades de desenvolvimento diferentes.

Os Projectos Educativos de Escola (PEE) aparecem como instrumento de administração das escolas, fruto de processos e resultados das suas reflexões e acções interna posicionando-se como eixo orientador da acção. Sendo o PEE um documento definidor de orientação estratégica, é essencial ser participado; só assim resulta em envolvimento e co-responsabilização da comunidade educativa.

A responsabilidade de um bom desempenho, relativamente independente do poder central, aponta para um maior investimento dos órgãos de cada escola em promover a participação de todos, estimulando o trabalho de equipa entre os professores e aumentando a autonomia pedagógica e organizativa da escola.

Para que este desafio seja ganho, há que garantir o papel central e determinante do desenvolvimento de práticas educativas relevantes. Por outro lado, há necessidade de

perceber se estão reunidas as condições e meios para que os professores passem a participar, discutir e operacionalizar as suas ideias. Quem melhor para despoletar essas dinâmicas que os docentes que se deparam, diariamente, com problemas aos quais têm de dar resposta para que não esteja comprometido o sucesso dos seus alunos?

Esta questão assume, actualmente, maior pertinência uma vez que, no caminho para uma maior autonomia, a gestão dos recursos humanos, da sua formação e capacidade inovadora são pontos-chave para uma escola eficiente, logo de maior qualidade educativa: uma escola de sucesso.

O Projecto é, para muitos uma metodologia facilitadora para o desenvolvimento de processos com objectivos claros e susceptíveis de serem avaliados. Existe, nas escolas, uma referência constante a projectos, centrados em objectivos variados e de proveniências várias. Proliferam projectos individuais, de grupos, da instituição ou mesmo vindos do exterior que se desenvolvem como espaços onde professores e alunos assumem uma postura criativa e interventiva, que se traduz, muitas vezes, na definição e implementação de actividades localmente significativas.

A problemática subjacente a esta dissertação estabelece-se em duas vertentes complementares e interdependentes: se por um lado, pretende-se saber como surgem os diferentes projectos, como se desenvolvem na escola, que resultados obtêm e que dinâmicas geram, por outro lado, interessa também questionar o seu contributo para o que são os objectivos da organização e que se apresentam no Projecto Educativo de Escola.

## **1.2. Motivações Pessoais**

Contribuiu para a escolha deste tema a experiência que retiro no decurso do meu trabalho, ao longo dos anos, em diferentes níveis de ensino e em vários estabelecimentos de ensino, onde encontrei professores dinâmicos, inovadores e reflexivos que, através da implementação de projectos, dentro e fora do espaço formal de aula, tentavam alterar o marasmo anunciado pela rotina escolar.

Também tive a percepção de que, em alguns desses estabelecimentos, o projecto era entendido como pedra central e estratégica da filosofia de escola.

Teve igualmente influência nesta escolha a minha experiência de participação no desenvolvimento de alguns projectos, com diferentes motivações, objectivos e resultados, mas sempre construtivos no campo individual e profissional.

E, finalmente, considero que, dependendo da capacidade individual ou de grupo, a metodologia de projecto encerra no seu processo enormes potencialidades e virtudes que se reflectem na capacidade de analisar, conceptualizar e resolver problemáticas numa perspectiva de reconstrução e formação individual e/ou organizacional.

Constatei por fim, que o próprio projecto educativo de escola era, muitas vezes, sustentado por diferentes projectos que procuravam executar os seus objectivos, sendo eles próprios os promotores de dinâmicas internas e externas à escola.

### **1.3. Metodologia de Estudo**

A escola que deu origem ao nosso estudo de caso é uma Escola Básica do 2º e 3º ciclos que conta com um número significativo de projectos, alguns com início na década de 90 e que perduram até aos dias de hoje.

Foi, assim, desenvolvido um estudo qualitativo, assente na recolha e análise de diferentes documentos e na realização de entrevistas que, confrontados, possibilitaram retirar conclusões.

Inicialmente, foi feita a análise documental de vários documentos internos que nos foram facultados pela escola: PEE, candidaturas e planificações dos vários projectos e projecto de candidatura à avaliação externa. Esta análise foi complementada com uma entrevista exploratória à Coordenadora de Projectos que nos proporcionou uma visão geral da origem, percurso, repercussões e actores dos diferentes projectos.

Dadas as limitações temporais, da base de conhecimento resultante da análise documental, optámos por escolher, mediante critérios estabelecidos, quatro projectos, e através de entrevistas aos Coordenadores respectivos, aprofundar o seu conhecimento.

Sentimos necessidade de contrapor a informação já recolhida com uma visão institucional que nos foi concedida pela Presidente do Conselho Executivo e com uma visão externa, mas com uma ligação forte à escola, do Presidente da Associação de Pais.

Finalmente, depois da triangulação de todos os dados recolhidos, é realizada a discussão dos resultados e redigidas as conclusões.

#### 1.4. Estrutura da Dissertação

Na estrutura desta dissertação procuramos uma ligação entre os temas tratados que resulte de fácil leitura. Após a Introdução é apresentado, numa primeira parte, o enquadramento teórico relativo à problemática do trabalho dividido nos seguintes pontos:

Num primeiro ponto é apresentada a evolução de um modelo de gestão centralizado, normativo e uniformizador, em vigor durante décadas, até à conjectura actual, em que é possibilitada à escola a definição de estratégias organizacionais, estabelecidas de forma participada e mais autónoma.

Num segundo ponto é explorado e teorizado o conceito de *projecto*, assim como, a sua aplicabilidade e avaliação no ambiente escolar.

Num terceiro ponto apresenta-se a evolução histórica, normativa e conceptual de *Projecto Educativo de Escola*.

No ponto seguinte é desenvolvida a problemática da participação em contexto escolar e apresentadas algumas referências teóricas.

Na segunda parte são enumeradas as opções metodológicas pelas as quais se pautou o nosso estudo e a forma como se desenvolveu o processo de investigação.

Seguidamente, passa-se à caracterização da escola em estudo e à apresentação das prioridades expressas no seu Projecto Educativo de Escola. Também são apresentados os diferentes projectos e, em pormenor, os projectos estudados.

No ponto seguinte são discutidos os resultados e demonstrada a sua sustentabilidade. Finalmente, são apresentadas as conclusões retiradas do estudo. Neste ponto é respondida a questão inicial:

***Que articulação existe entre os diferentes projectos desenvolvidos na escola e o PEE? Que resultados e que dinâmicas daí advém?***

## 2. O Projecto no contexto da evolução dos modelos de gestão escolar.

Como ponto introdutório ao nosso estudo pareceu-nos importante fazer uma breve retrospectiva evolutiva das práticas de gestão e organização educacional em Portugal uma vez que, em ultima análise, temas como: o Projecto Educativo de Escola, a Participação ou a Avaliação que o nosso estudo aborda estão directamente interligados a formas organizacionais e a opções estratégicas de escola.

É hoje evidente que durante décadas o modelo burocrático se manteve como referencial dominante. Até aos anos 60 a sua aplicação foi feita de diferentes formas, procurando-se a melhor maneira de sustentar a sua aplicação. As suas características serviam como refere Formosinho, J. (Costa, J. 2003a:50) o regime político do *Estado Novo*.

*“O Estado Novo era um Estado Administrativo, ou seja, um estado onde todas as decisões, mesmo as decisões políticas, são feitas por uma Administração Pública centralizada. Num Estado Administrativo, as políticas são formuladas administrativamente e implementadas burocraticamente. Nesta situação, a participação dos cidadãos na vida pública é impossível e mesmo a participação de muitas áreas da elite é desencorajada – a passividade é efectivamente perseguida.”*

A lógica burocrática assumida pelo Estado repercute-se no sistema educativo. O mesmo autor, baseado em Weber, aplica à escola essas mesmas características burocráticas que se verificam no meio governativo: centralização da tomada de decisão; multiplicação normativa e legislativa; uniformização; hierarquização e impessoalidade tidas como paradigma da organização eficaz.

Com a alteração do regime político verifica-se o colapso de um regime autoritário e corporativo já em crise e dá-se início a um novo ciclo.

Para esta mudança contribuíram teorias como a Teoria das Relações Humanas, desenvolvida por Elton Mayo que identifica:

*“...novas áreas de investigação: as estruturas informais na organização, as necessidades, motivações e satisfação individual e grupal, a liderança, a dinâmica de grupos, a participação nos processos de decisão...” (Costa, J., 2003a:59).*

O indivíduo tem por hábito desenvolver ideias e adoptar comportamentos que poderão ser modificados através do ideal da dinâmica de grupos, onde a escolha feita pelo grupo prevalecerá, mesmo que vá contra os princípios de um ou mais indivíduos. No entanto, importa salientar que esta influência do grupo pode ser bastante positiva dentro da organização.

Apesar de não constituir um ponto central do nosso estudo, é de referir que o bom desempenho do grupo, dentro da organização, depende também do papel dos responsáveis que assumem a liderança. É da adopção de lideranças colaborativas proporcionadoras de espaços de discussão participada e com representação dos diferentes actores, que se consegue atingir pontos de convergência e criar compromissos.

Esta era também a tendência de alguns pedagogos, como Dewey e Decroly, (Costa, J., 2003a:62) que defendiam uma escola que prepara os seus alunos para a vida em sociedade e que recusava as pedagogias tradicionalista e homogeneizadoras praticadas até então. Sugeriu este autor que:

*“ (...) deveremos criar nas escolas uma projecção do tipo de sociedade que desejamos realizar; e, formando os espíritos de acordo com esse tipo, modificar gradualmente os principais e mais recalcitrantes aspectos da sociedade adulta.”*

Nas organizações pós-burocráticas, a liderança colaborativa com base em diferentes espaços e momentos de diálogo tem como objectivo a criação de consensos e ressonância entre os diferentes actores de forma que se estabeleça compromisso mobilizador e criador de dinâmicas de acção significativas.

## **2. 1. Autonomia, Projecto e Gestão Estratégica das Escolas**

No seguimento da tendência de ruptura com o modelo burocrático surge o alargamento da autonomia das escolas. Este reconhecimento formal, traduzido em novas competências e recursos, tem repercussões na gestão interna das escolas.

Este ponto é importante para o nosso estudo pois situa-se neste momento a possibilidade de cada escola, dentro de alguma margem, definir o seu próprio rumo, ou seja, projectar. O *projecto*, nomeadamente, o Projecto Educativo de Escola materializa

do ponto de vista estrutural, a organização em rede (multiplicidade de conexões entre os elementos) e constitui o princípio da legitimidade da acção colectiva. Como refere Barroso, J. (Costa. J.; Mendes, A.; Ventura, A., 2000:173):

*“(...) a autonomia aparece ligada à constituição de organizações pós-burocráticas, com reforço da participação dos diferentes elementos que formam esta organização, com o desenvolvimento de novos tipos de liderança, com a definição de projectos educativos no quadro de relações contratuais com a administração esta tal.”*

Em simultâneo e desde há muito, a organização escolar tem como referência o universo empresarial onde se inspira e “importa” algumas teorias e métodos considerando o que existe em comum entre a gestão educacional e outros tipos de organizações. Neste sentido é oportuno referenciar Silva, E. (Costa. J.; Mendes, A.; Ventura, A., 2000:217) que afirma o seguinte:

*“O debate sobre a gestão estratégica em educação envolve, por um lado, a consideração dos avanços teóricos da gestão em outros campos da vida social e organizacional desenvolvida sob o signo da qualidade total e, por outro lado, a tendência de tornar a esfera educativa um domínio em que se torne possível imprimir uma acção baseada na consciencialização de uma ambição traduzida por objectivos e concretizada por processos de regulação e controlo previamente calculados. É precisamente aqui que a gestão estratégica em educação adquire a sua importância.”*

No quadro de regime de autonomia e gestão das escolas a noção de projecto sugere-nos questões de processo e procedimento. Transporta-nos para a criação de objectivos, marcos de referência estratégicos assentes em dinâmicas de reflexão participada e com o objectivo do bem comum. No entanto, muitas vezes, este processo revela-se incapaz de renunciar às formalidades burocráticas, levando a inúmeras actividades de planificação envolvendo consideráveis números de professores muitas vezes sem que esses projectos belisquem o ritmo próprio e calcinado da vida escolar.

A esta tensão não é, decerto, alheio o facto de o PEE nem sempre se ter apresentado à escola como uma conquista mas sim como um mandato ou como imperativo legal. Entendido como um documento legal desvirtua a sua importância e potencialidades de acção planificadora.

Projectar vai muito para além da escrita de um documento, o processo de dinâmica permanente da sua reconstrução em ciclos sucessivos de fundamentação-acção-reflexão-

reconstrução da acção exige mais qualidade e integração do pensamento da acção escolar futura.

Como referem Formosinho e Machado (Costa, J.; Mendes, A.; Ventura, A., 2000:190)

*“(...) o “projectista”, mais que o gestor que estabelece (per)cursos da acção, assemelha-se mais a um historiador que reconstrói o passado e a um sociólogo que regista, ao mesmo tempo que se assume como alguém que interpreta o presente e prospecta o futuro.”*

É neste ponto que se torna clara a ligação à possibilidade de imprimir acções ou dinâmicas baseadas na consciencialização de uma ambição traduzida em objectivos mas também no conhecimento dos resultados nas diferentes fases. A gestão estratégica assume um papel específico de acordo com a natureza do contexto educacional.

Face ao papel decisivo na definição do rumo da organização, a estratégia converteu-se rapidamente numa componente chave da gestão das organizações e um pressuposto do seu desenvolvimento, permitindo maior eficácia e eficiência na obtenção de resultados.

A gestão estratégica ajuda a lidar com ambientes complexos e mutáveis mantendo dinâmicas funcionais que assegurem, num contexto de competitividade, a viabilidade e realização de metas organizacionais. Fundamenta-se, assim, a ideia de que é possível gerir a vida e a actividade da organização conferindo um equilíbrio dinâmico que lhe permita avançar de forma ordenada rumo ao futuro.

Este contexto é particularmente familiar à escola em estudo – a Escola dos Esquilos. Para além do PEE que se apresenta como documento explicitador e credor de objectivos definidos como prioridades da escola, também conta com muitos outros projectos. Nesta escola projectar é prática comum que envolve inúmeros professores e muitos outros actores e que mobiliza um grande número de alunos e recursos humanos, físicos e financeiros.

Resta-nos perceber se na escola alvo do nosso estudo a acção de projectar se desenvolve como uma estratégia de gestão assumida ou se é um imperativo pedagógico fruto das necessidades apresentadas pelo contexto social e pelos resultados académicos da sua população escolar.

### 3. Os projectos escolares: conceitos e terminologia

Vivemos na era dos projectos, pelo que é usual encontrarmos, diariamente no nosso discurso este termo: projectos de férias, de vida, de formação, europeus, de fim-de-semana, enfim, uma variedade onde o denominador comum passa por uma tomada de decisão sobre a forma e os objectivos do que queremos, com vista à construção de futuros mais próximos ou mais longínquos.

De tal forma foi interiorizada a acção de projectar que Boutinet, J. (1990:8) a designa como *cultura de projecto* e que se define como sendo:

*“(...) mentalidade da nossa sociedade pós-industrial, preocupada por fundar a sua legitimidade no esboço das suas próprias iniciativas ou do que se encontra no seu lugar, numa época em que esta legitimidade não é mais concedida; assim se desdobra, sob os nossos olhos, em todos os sentidos, uma profissão de condutas antecipadoras que avizinham a obstinação projectista (...).”*

Boutinet (Costa, J., 2003) atribui à dimensão intrínseca do projecto quatro elementos essenciais que o definem: a obrigação de o indivíduo saber o que quer e o modo como deseja alcançá-lo; o estabelecimento de uma antecipação da acção; o relevo dado ao actor (individual ou colectivo) como autor do seu próprio projecto e a exigência de criatividade e de inovação.

Apesar de genérica, esta caracterização permite perceber as diversificadas situações em que poderá ser aplicado o conceito e perspectivar as suas potencialidades nas diferentes áreas do conhecimento.

Na sua dimensão semântica a palavra projecto é definida como:

*“s. m. plano para a realização de um acto; desígnio; atenção; redacção provisória de uma medida qualquer; esboço; representação gráfica e escrita com orçamento de uma obra que se vai realizar; cometimento; (fil.) na filosofia existencial, aquilo para que tende o homem e é constituído do seu ser verdadeiro (cf. psicanálise existencial); empresa;” (Costa, J. e Melo, A., n.d.:1346).*

Projectar obriga a uma visão social profunda, actualizada e, simultaneamente, uma capacidade de antecipar as necessidades futuras. À medida que se vai tomando consciência da necessidade de elaborar e concretizar projectos, da ideia de devir, a

acção reveste-se de especial importância social, logo, o contrário, a ausência de projectos, assume socialmente uma imagem de falta de rumo, de falta de futuro.

Assim, os projectos assumem, de forma quase imperceptível, uma indiscutível importância na vida do mais comum dos indivíduos tanto nas organizações em âmbitos mais restritos (micro e meso), como mais globais (macro), logo quem não tem projectos não tem futuro.

### **3.1. Noção de projecto e evolução histórica do conceito**

O aparecimento do conceito dá-se no campo da arquitectura no Renascimento italiano, ligado à dimensão técnica dos projectos, tempos mais tecnológicos propícios à inovação em oposição à sociedade medieval de cariz mais tradicional e com rotinas, essencialmente, marcadas pelos ciclos do tempo rural. Esta mudança, como refere Macedo, B. (1993:115):

*“(...)privilegia a dimensão do presente – futuro, em contraponto com o tempo tradicional – circular – característico das sociedades de domínio rural que privilegiam a reactualização do passado, porque directamente ligadas ao ritmo da natureza e ao ciclo das estações.”*

A dimensão tempo é também referenciada por outro autor, Pineau, G. (Macedo, B. 1993) que associa o projecto com um sentido que lhe é atribuído, a uma medida temporal. O pensamento a curto prazo, característico dos ritmos quotidianos, é alterado com o pós-guerra que trouxe a necessidade de se pensar a longo prazo, de se perspectivar o futuro, de antecipar. Esta visão é referida por Pineau, G. (Macedo, B., 1993: 115):

*“Esperar o futuro é já optar, já que o futuro – o nosso – não existe fora das nossas reflexões, projectos auto-organizações. Ele é tudo isto. Ele é decidido pela determinação das fronteiras estabelecidas com os múltiplos ruídos do tempo, com estes próprios tempos. A nossa relação com o tempo, o nosso “emprego do tempo” subdetermina-nos muito para além do que pensamos e imaginamos.”*

O conceito *projecto* parece ter ido agregando linhas orientadoras diversificadas através dos tempos que espelham o pensamento de cada momento. Da dimensão temporal, apresentada anteriormente, evolui-se para um quadro do pensamento sócio-

político, económico e filosófico em que o projecto passa a relacionar-se, também, com o “eu” e a liberdade da criação. Segundo alguns autores deve-se a Fichte, o estabelecimento desta relação pela primeira vez: *“o fundamento da temporalidade é o futuro: o projecto “de si” realizado em liberdade, abre o horizonte do tempo.”* (Macedo, B., 1993:120).

O Projecto começa a ser um cartão individual escolhido e apropriado pelo sujeito com a liberdade de desenvolver mudanças que perspectivem o futuro recriando um mundo de possibilidades.

A necessidade de criação pessoal e de participar como actor social, aspecto em que o projecto se enquadra muito bem, acaba por fazer com que a pluralidade de projectos, individuais e colectivos, tenham de se articular. Esta diversidade passa a ser uma característica das sociedades industriais e pós-industriais.

Por volta da década de setenta, surge uma nova postura político-social que se caracterizou por uma redistribuição de poderes, maior autonomia local e individual, maior valorização do indivíduo e da sua capacidade de decisão enquanto actor social. Estas condições foram, segundo Cros e Derouet (Costa, J., 2003b:18) essenciais para a forte proliferação de projectos, nomeadamente, no meio organizacional empresarial.

Esta massificação da utilização de projectos, espelho da cultura pós-industrial, acaba por banalizar a sua prática. Os projectos começam, assim, a perder parte das suas características intrínsecas, sendo frequentemente copiados e desvirtuados os objectivos para que foram pensados inicialmente. Ainda hoje, muitos projectos são elaborados como se de “planos de actividades” se tratasse.

A diferença principal entre o projecto e o plano de actividades prende-se, essencialmente, com o facto de o primeiro pretender dar sentido a acções isoladas, de forma integrada, numa intencionalidade comum que terá resultados a longo prazo.

Fica assim subjacente ao conceito a ideia integrada de mudança, também referenciada por Leite, C. (2003:96) em que, com a seguinte afirmação, reforça o anteriormente mencionado,

*“(...) um “projecto” é uma ideia de uma possível transformação do real e a sua concretização (a acção ou actividade) deve ser o processo de transformação desse real. Nesta lógica, um projecto só faz sentido se definir os “perfis de mudança” desejados.”*

Assim, no projecto é necessário que seja explicitado com clareza o que se pretende mudar, que estratégias e metodologias serão implementadas, assim como as metas a atingir.

Também Boutinet (Costa, J., 2003b:18) identifica quatro elementos essenciais e que devem constar na definição de um projecto:

- “ (a) a obrigatoriedade de o indivíduo saber o que quer e o modo como deseja alcançá-lo;*
- (b) o estabelecimento de uma antecipação da acção;*
- (c) o relevo dado ao actor (individual ou colectivo) como autor do seu próprio projecto;*
- (d) a exigência de criatividade e de inovação.” (1994:23)*

Ainda, segundo este autor, as características anteriormente descritas, apesar de genéricas, permitem evoluir para uma caracterização, da realidade existente, referente às categorizações de projectos. O critério utilizado é o eixo individual – colectivo:

- “- Projectos individuais (projectos de orientação e de inserção do adolescente, projecto de vida, projecto de adulto, projecto de carreira, projecto do reformado);*
- Projectos de objectos (projecto de edifícios, projecto lei, projecto tecnológico);*
- Projectos de acção (projecto de formação, projecto de animação, projecto de desenvolvimento comunitário, projecto pedagógico, projecto terapêutico);*
- Projectos organizacionais (projecto educativo da escola, projecto de empresa, projecto de partido politico);*
- Projectos de sociedade (projecto revolucionário, projecto autogestionário, projecto alternativo).” ( Costa, J.,2003b:19).*

Esta tipologia de projectos inclui e especifica os projectos educativos de escola como projectos organizacionais, aspecto importante como base teórica para a conceptualização dos diferentes projectos que se desenvolvem na escola, uma vez que procuramos a sua articulação com os objectivos (rumo) definido pela escola e expresso no P.E.E..

### **3.2. Os projectos no quadro das perspectivas recentes da gestão organizacional**

Fayol, na sua teoria administrativa, do princípio do século XX, considerou a planificação como uma das funções essenciais na administração de uma empresa, de forma a definir os plano de acção.

Esta concepção de planificação, inicialmente ligada à organização racional da produção e da divisão do trabalho, inspirada no taylorismo, começou a ser alterada a partir dos meados dos anos 70.

A planificação surge então, refere Ackoff (Barroso, J., 1992:20) como o “*processo de conceber um futuro desejado, bem como os meios reais para o alcançar*”. Ou seja assume a subjectividade dos actores, tornando-se projecto. A necessidade de preparar o futuro, constitui um dos argumentos mais fortes em favor da planificação e da gestão estratégicas; segundo esta visão a primeira etapa do processo – a planificação – consiste em definir, de uma maneira tão clara quanto possível, o projecto de empresa.

Numa conjectura económica e política instável e de mudança acelerada, desencadeada pelo choque petrolífero em que os antigos modelos de gestão se tornam inadequados, surgem os projectos organizacionais de empresa como resposta à crise. Como definem D’Almeida e Nutkowics (Costa, J., 2003b:49):

*“Técnica de organização rapidamente eleita objecto de culto, o projecto de empresa impôs-se nos anos 80 como uma resposta à crise. Com efeito, esta reclamava mudança, e portanto a capacidade de mobilizar as energias disponíveis na empresa.”*

Assim, o projecto organizacional desenvolve-se no meio empresarial como um instrumento agregador de esforços e com intenções de renovação capazes de fazer face à crise vivida ao nível económico e organizacional. Este projecto segundo Thévenet (Costa, J. 2003b:49) é definido como “*(...) um documento, escrito, formalizado, visível, que desenha a referência permanente da empresa*” (1990:173). Ou como afirma Godet (Barroso, J., 1992:21):

*“A fase estratégica começa necessariamente pela definição da vocação da empresa, do seu projecto. Esta fase prossegue com um diagnóstico externo, destinado a detectar as ameaças e oportunidades que emanam do ambiente estratégico e um diagnóstico interno que tem por*

*finalidade identificar as forças e fraquezas dos quatro recursos fundamentais da empresa: humanos, técnicos, comerciais e financeiros”.*

Esta tendência de valorização da empresa, da organização sectorial, do local e dos seus recursos humanos, situa-se numa lógica de renovação e da criação de capacidade competitiva face ao mercado.

Para alguns autores, projecto aparece como uma modificação de um conjunto de hábitos e práticas de gestão. Advém de uma vontade colectiva, de forma a rentabilizar o empenho de cada um e tem por base um conjunto de valores partilhados, uma política que espelhe objectivamente o conjunto de princípios orientadores de acção, os projectos de empresa devem ser ambiciosos, implicarem uma visão de futuro na base dos objectivos propostos. Como observa Canário B. (Canário, R., 1992: 111)., referindo-se aos movimentos no campo empresarial nos anos 80:

*“Muitas das empresas constroem o seu êxito com base num projecto de empresa. A IBM, a Hewlett Packard ou a Saint-Gobain mobilizam os seus trabalhadores, aos diferentes níveis, em torno do projecto que condensam em dois ou três slogans. A sua divulgação publicitária permite-lhes popularizar, de forma inteligente, os objectivos e as estratégias que prosseguem. A participação dos trabalhadores, a racionalização de recursos e a preocupação com a qualidade caracterizam este tipo de gestão estratégica.”*

Estas dinâmicas desencadeadas no seio do meio empresarial, numa toada de mudança que se verificou em vários países, não se limitou apenas a este. O projecto foi sendo paulatinamente absorvido por outras organizações e mesmo pelo próprio Estado como refere Costa, J. (2003b:49):

*“(…) que começa a abandonar o peso da sua intervenção, quer na área económica, quer em outras áreas como a educativa, para assumir uma postura de maior distanciamento na regulação da acção colectiva.”*

Para o mesmo autor, a escola não poderia ficar à margem do que se passa em seu redor. Primeiro, porque a sua ligação à sociedade é incontornável e, segundo, por ser dependente do Estado, logo, sujeita a mudanças e renovações realizadas pelo poder político.

A confirmar tal ligação também a escola, num momento de reforma, responde com os projectos educativos, como refere Obin (Costa, J., 2003:51):

*“O projecto de escola é um dispositivo (conjunto organizado de estruturas e de procedimentos) que pretende introduzir rupturas no funcionamento das escola em relação ao funcionamento anterior e a dar a estas novas capacidades de coerência, a fim de impulsionar, coordenar e gerir um processo de evolução.”*

Segundo o autor, esta concepção de projectos educativos pretende romper com os procedimentos habituais mobilizando o trabalho de equipa (domínio pedagógico), desenvolvendo a eficácia e eficiência organizacional (domínio da gestão), permitindo a participação de todos de forma democrática e demonstrativa da vontade colectiva (domínio da política) e servindo como referência de gestão e elo de responsabilização de todos na consecução dos objectivos colectivamente legitimados (domínio organizacional).

Este desígnio de mudança assenta, segundo Cros (Barroso, J., 1992:23), em três ideias essenciais:

*“- o homem é considerado como um ser autónomo, animado de desejo e de aspirações, dispondo de capacidades de decisão sobre as suas acções, em ligação com os outros;  
- existe uma axiologia de mudança social, que só podemos perceber e dominar graças a uma redistribuição consciente dos poderes e das relações de força;  
- o novo capitalismo, feito de sobressaltos, necessita de outra eficácia e de uma rentabilidade herdada dos países anglo-saxónicos, baseada na motivação dos indivíduos.”*

Não obstante as especificidades da escola – a sua inserção num sistema nacional de ensino, com a dependência de uma administração externa e com as suas características organizacionais – à semelhança do que se passa com os projectos de empresa, também as escolas assumem as vantagens de ter um projecto que oriente a sua organização, gestão e funcionamento, nas suas diversas vertentes.

Assim, o projecto de escola surge como um convite à reflexão e concretização de planos de intervenção, a fim de dar resposta às suas necessidades organizacionais específicas, constituindo um contexto fulcral para a participação individual, valorizando o indivíduo e as suas capacidades, enquanto actor e autor de uma construção social.

### **3.3. Teorias pedagógicas e diferentes apropriações do conceito projecto ao nível educacional**

Em educação, numa perspectiva histórica, a origem da utilização do *projecto* tem início no século XX, com um movimento a favor de uma pedagogia activa – o Movimento da Escola Nova – que teve por base o pensamento de filósofos como Rousseau, Nietzsche ou Tolstoi, entre outros. Assim, como referem Resendes-Grave, L. e Soares, J. (2002:66):

*“(...) John Dewey e Kilpatrick implementaram em algumas escolas americanas aquela metodologia de trabalho divulgada na Europa pelos fundadores da Escola Nova mas que pouca repercussão teve em Portugal.”*

O referido movimento teve início na Europa e nos EUA, tendo sido defendido por nomes como Edouard Claparède, Ovídeo Decroly, John Dewey e William Kilpatrick.

John Dewey, filósofo americano, defendia que a escola “*como centro de educação primordial, devia preparar os alunos para a resolução dos problemas com que se deparavam no seu ambiente físico e social*” (Lalanda, M. e Abrantes, M., 1996:43).

Este autor considerava que na educação existia uma dicotomia entre uma dimensão intelectual, a que estaria associado o pensamento reflexivo e uma dimensão relacionada com as atitudes práticas, onde se incluíam as questões morais e estéticas. Considerava ainda que estas duas dimensões se encontravam ligadas, visto que o funcionamento da dimensão prática sem o recurso ao pensamento reflexivo reduziria a primeira a actividades de rotina, meramente mecânicas e, por outro lado,

*“(...) de nada serviria aprender a pensar se, estes hábitos despertos e cuidadosamente desenvolvidos pela Educação, não servissem simultaneamente para ajudar a resolver múltiplas questões dialécticas entre a teoria e a prática.” (ibid, 57)*

Para Decroly, o ensino devia ser activo e o aluno deveria ser como um inventor ou um artista que age por tentativas. Para este autor, toda a actividade do aluno é baseada no interesse, o qual se revela, desde o início, pela própria actividade de observação. Considerava ainda que a escola deveria educar para a vida em sociedade pelo que defendia o desenvolvimento de aptidões sociais através do trabalho de grupo.

O autor preocupava-se igualmente com a questão da articulação entre a liberdade individual e a colectiva.

Para Kilpatrick (Lalanda, M. e Abrantes, M., 1996:45), a rapidez a que se processa a mudança na sociedade moderna leva a que cada geração de crianças encontre um mundo diferente, pelo que será fundamental que as pessoas sejam preparadas para fazer face aos novos problemas que surgem na sociedade. Neste contexto, a escola terá que se adaptar a esta nova situação de forma a ser capaz de preparar as pessoas para que estas se encontrem aptas a dar resposta aos novos problemas que se venham a colocar no futuro. No Movimento da Escola Nova, procura-se que o processo de ensino e aprendizagem leve o aluno a realizar novas descobertas e a encontrar soluções de problemas.

Uma outra referência essencial, diz respeito a um dos mais conhecidos fundadores da Escola Moderna Francesa, Freinet - que defende um método natural de aprendizagem baseado na experiência. Este pedagogo considera que se deve facultar aos alunos a possibilidade de experimentarem o mundo por si próprios, cabendo ao professor disponibilizar o espaço, os materiais e os modelos para que estes possam realizar tais experiências.

Enquanto estes pedagogos desenvolviam, nos seus países, experiências baseadas nas pedagogias activas, em Portugal só, em 1966, é fundado o Movimento da Escola Moderna (MEM) onde, desde o início, se recorre à metodologia do Trabalho de Projecto, desenvolvendo as aprendizagens dos alunos de acordo com os seus interesses e os seus ritmos, partindo de uma pergunta levantada por algum aluno.

O MEM defende, segundo Resendes-Grave, L. e Soares, J. (2002:29) a prática de:

*“(...) metodologias activas e diferenciadas de trabalho pedagógico, que fomentam a participação democrática dos educandos, tanto na vivência em cooperação na sala de aula como nos diversos contextos da vida escolar.”*

Para a realização desses projectos, os alunos organizam-se, segundo o interesse que têm por determinado assunto, em grupos. O facto dos alunos se agruparem em função do seu interesse tem por base a convicção de que *“ninguém pode empenhar-se verdadeiramente na realização de um projecto se este lhe for imposto.”* (Ibid., 69)

O reconhecimento do papel activo do aluno no seu próprio processo de aprendizagem foi recebendo, posteriormente, outros contributos, nomeadamente, do construtivismo o qual tem por base a teoria de Piaget. Esta teoria veio provocar uma ruptura com a concepção do saber proposicional e declarativo, predominantes no ensino tradicional. O construtivismo é uma teoria que na sua vertente pedagógica defende uma metodologia activa no processo de ensino-aprendizagem.

A educação tradicional centrava-se na transmissão de conhecimentos pelo professor, sendo o aluno considerado o destinatário passivo dos conteúdos didácticos que os professores leccionavam.

Modernamente, é conferida primazia aos métodos que desenvolvem no aluno o espírito científico que lhe vai permitir descobrir a ciência e o mundo, ao invés dos métodos em que o aluno recebe passivamente do professor, os saberes.

O professor, segundo o construtivismo, é um facilitador, devendo criar oportunidades de aprendizagem por parte dos alunos, interagindo com eles, criando as condições metodológicas e organizacionais necessárias, para que o aluno desenvolva as suas aprendizagens.

Com a implementação da Reforma Curricular de 2001, surge uma nova área curricular, não disciplinar, designada *Área de Projecto* que faz parte obrigatória do currículo dos alunos. Termos como “*aprender a fazer*” começam a fazer parte do vocabulário de professores e alunos e inspiram-se numa pedagogia de projecto que já existia anteriormente, mas que não tinha carácter obrigatório.

A pedagogia de projecto, trabalho de projecto ou metodologia de projecto caracteriza-se por atribuir um papel nuclear à articulação entre projectos e problemas. Um projecto representa a intenção de uma pessoa ou de um grupo em fazer algo num determinado espaço de tempo enquanto que um problema, segundo o Movimento da Escola Nova, é definido como uma tarefa, como reforçam Cosme, A. e Trindade, R. (2001: 29-30):

“- *relativamente complexa cujas soluções não se encontram prévia e imediatamente disponíveis;*  
- *que é sustentada por uma dificuldade objectiva, um obstáculo a defrontar, que diz respeito ao saber a construir;*  
- *que mobiliza competências e exige a iniciativa dos alunos.*”

Assim, um problema deverá ser significativo a fim de mobilizar os alunos a fazer algo que eles entendem e que seja aceite por eles, desafiante porque obriga os alunos a

enfrentar dificuldades e exequível tomando em conta que as competências prévias dos alunos possibilitam a resolução do problema.

Nesta senda, e inserido no Movimento da Escola Moderna, Grave-Resendes, L. e Soares, J. (2002:66) definem trabalho de projecto como,

*“ (...) uma estratégia de diferenciação dos conteúdos das aprendizagens, das actividades e do tempo. Centra-se no trabalho dos alunos, isto é no aprender, e não na lição do professor, isto é no ensinar.”*

Parte-se assim de um problema levantado pelos alunos, do seu interesse e vontade em procurar uma explicação ou informação e, com a orientação do professor, tenta-se desenvolver um projecto a fim de aprender algo sobre a questão ou problema levantado. A motivação do aluno torna-se então tanto maior quanto mais próximo estiver o assunto das suas vivências e necessidades.

Por sua vez, Felizardo, D. (2002:10) considera que, em relação ao aluno, o trabalho de projecto é centrado nos seguintes aspectos:

- *“a proximidade do projecto e a relação afectiva;*
- *o acto voluntário de se empenhar nas tarefas;*
- *a sua própria aprendizagem, como indivíduo e como membro de um grupo;*
- *a sua socialização: trabalho conjunto com a implicação de todos;*
- *a aquisição de novos saberes;*
- *a significação: relação afectiva e ligação ao meio.”*

O professor assume o papel de coordenador e informador, de orientador das actividades a desenvolver e de facilitador de todo o processo pedagógico. Alunos e professores enfrentam situações e funções novas. O aluno passa a ter um papel mais activo na escolha do problema, na procura e selecção de informação, na compilação dos dados, no trabalho em grupo adquirindo novas competências que até então, não desenvolvia de forma tão natural.

Podemos verificar uma analogia directa entre o chamado Modelo de Thelen (Joyce e Weil, 1985) e o trabalho de projecto. Partindo do princípio que uma turma é uma democracia em miniatura, o objectivo geral deste modelo consiste em enfrentar problemas para depois solucioná-los e adquirir conhecimento a fim de tornar a turma um grupo social mais eficaz. Segundo Thelen, a sala de aula é semelhante a uma sociedade, que possui uma ordem social e uma cultura e os alunos procuram um modo

de vida, um conjunto de normas e expectativas, cabendo ao professor criar acordos de ordem social para orientar a investigação.

Trata-se de um modelo de ensino cujas características principais são:

- Modelo democrático com decisões colectivas;
- As actividades do grupo têm um mínimo de estrutura externa imposta pelo professor;
- Professor e alunos têm o mesmo estatuto embora com papéis diferentes;
- Os problemas devem ser autênticos;
- Necessidade de interacção genuína numa atmosfera de racionalidade e negociação.

Verificamos que o modelo de ensino de Thelen, que data de 1970, já tinha nos seus pressupostos a pedagogia do trabalho de projecto tal como hoje a encontramos na *Área de Projecto*.

*Trabalho de projecto e Área de Projecto* destacam o trabalho de investigação em grupo, o problema real, a cooperação e participação activa, a organização de tarefas e a negociação de experiências e ideias tendo como objectivo central envolver os alunos na concepção, realização e avaliação de projectos, permitindo-lhes a articulação de saberes de diversas áreas curriculares em torno de problemas ou temas de pesquisa. Podemos então afirmar que a *Área de Projecto* vai corporizar processos de aprendizagem de acordo com as necessidades e interesses dos alunos e que o trabalho de projecto é o dispositivo de mediação pedagógica por excelência da *Área de Projecto*.

O desenrolar de um projecto tem, por norma geral, as seguintes fases:

- Identificação do problema e escolha do tema a desenvolver;
- Planificação do trabalho: definição dos aspectos a trabalhar;
- Motivação e informação sobre o tema: preparação do trabalho;
- Formação de grupos de trabalho e distribuição de tarefas;
- Trabalho de pesquisa: recolha de informação em diversas fontes;
- Troca de ideias e selecção de material;
- Preparação do produto final;
- Apresentação dos trabalhos que pode ter formas variadas: relatório oral ou escrito ou ser expresso de outra forma. Deve ser uma fase de recapitulação de todas as aquisições: cognitivas, sócio-pedagógicas e pessoais;

- Avaliação: decorre ao longo de todo o percurso, tendo em vista efectuar o ponto da situação e a reformulação dos trabalhos, se necessário.

A *Área de Projecto* possui, no entanto, aspectos funcionais que a distingue das outras áreas curriculares: não tem um programa de referência onde existem conteúdos e competências essenciais, não é baseada em testes sumativos e não implica a existência de manuais escolares, pelo que pode constituir um desafio muito complexo a professores e alunos.

Para os professores, o desafio reside na forma como trabalham com os seus alunos e como tentam fazer emergir o desejo de participar no projecto. Os saberes dos professores, as suas representações prévias, os seus interesses, os recursos pessoais que dispõem e a gestão dos constrangimentos que existem nas suas escolas vão influenciar o desenrolar do trabalho na *Área de Projecto*.

Os alunos enfrentam também uma nova forma de aprender à qual não estão habituados, dado que passam a ter maior liberdade e autonomia na escolha daquilo que gostariam de saber para além de terem de aprender a gerir o trabalho em grupo.

Concluindo, a metodologia do trabalho de projecto implica a redefinição do papel do professor na sala de aula para além da aquisição de novas competências por parte dos alunos. Exige o empenhamento pessoal de professores e alunos nas escolas, mas também uma dinâmica de participação social, uma vez que implica uma lógica de contribuição para a construção de uma melhor sociedade. Conceitos como autonomia, participação, envolvimento e trabalho democrático em grupo são indissociáveis da pedagogia do trabalho de projecto onde a disciplina de *Área de Projecto* vai buscar os seus fundamentos.

### **3.4. O desenvolvimento de projectos como factor promotor de mudança e inovação pedagógica nas organizações escolares**

Cada vez mais a metodologia do projecto tem vindo a ter maior expressão na planificação, concepção e implementação de actividades situadas em diferentes contextos sócio-organizacionais.

As organizações escolares têm vindo a ser, cada vez mais, entendidas como organizações dotadas de significativas margens de autonomia, como espaços onde professores e alunos devem assumir uma postura criativa e interventiva, que pode ser traduzida na definição e implementação de actividades que lhes interessem e sejam localmente significantes.

Os desafios que se colocam à escola reclamam que a acção educativa crie uma premissa de formação ao longo da vida. Pensar no futuro e acompanhar as mudanças, implica uma adaptação constante e um esforço por encontrar respostas adaptadas às exigências futuras.

Como afirma Delors (Pacheco, J. e Morgado, J. 2002:11), o ensino deve ter como meta,

*“(...) fazer com que todos, sem excepção, façam frutificar os seus talentos e potencialidades criativas, o que implica, por parte de cada um, a capacidade de se responsabilizar pela realização do seu projecto pessoal.”*

O conceito de projecto serve este intuito e figura-se como expressão obrigatória do discurso educativo, uma vez que, segundo alguns autores, constitui um acontecimento fulcral para a participação individual, valorizando assim, o indivíduo e as suas capacidades, enquanto actores e autores de uma construção social. Nesta linha Barbier (Pacheco, J. e Morgado, J. 2002:87), defende que um projecto corresponde a:

*“(...) uma componente de funcionamento que surge como a imagem de um estado, ou processo, considerado desejável e ambicionável, imagem perante a qual se situam os actores implicados.”*

É fácil perceber porque é que a necessidade de elaborar e concretizar projectos se generalizou nas organizações. A forma como eles são produzidos cria dinâmicas organizativas de tal forma que a elaboração e concretização de projectos passa a ser socialmente valorizada.

Em educação, um projecto revela um diagnóstico antecipado, uma reflexão sobre a possível forma de resolução traduzida num conjunto de intencionalidades, perspectivas, juízos de valor e opções. Um projecto é um instrumento orientador do rumo a seguir, que congrega um conjunto de estratégias visando, de forma eficaz, atingir os objectivos propostos. A sua não existência fica associada à falta de rumo e de pensamento crítico da organização.

A ideia do futuro e a planificação antecipada está subjacente à definição de projecto. De tal forma assimilamos este facto que, em educação, o termo *projecto* foi integrado a vários níveis. É usual falar-se de projectos nacionais, projectos educativos de escola, projecto educativo local, área de projecto, projecto curricular de turma, metodologia de projecto, projectos culturais e desportivos, projectos de formação ou projectos de intervenção comunitária, enfim, uma panóplia de situações que espelha a sua importância. A sua elaboração e o seu desenvolvimento nas escolas constituem momentos privilegiados para dar corpo a todos estes pressupostos. Várias são as situações com essa designação e a diferentes níveis dentro das organizações educativas.

Quanto mais diversificada e rica for esta realidade mais complexa se apresenta a tarefa de articulação dos diferentes *componentes*. Canário, R. (1992:62) suporta a tese de que,

*“ A complexidade dos sistemas depende do número de componentes e do número de relações entre esses componentes. Exprime-se pelo número de estados diferentes que o sistema é capaz de assumir. Caracteriza a originalidade do sistema e mede a riqueza da informação que contém.”*

Assim, a *componente* assume um papel mais central, de “pivot”, que rompe com a forma tradicional de transmissão de conhecimento que apenas reconhece o professor e o manual escolar na sala de aula. Para melhor ilustrar a ideia, o autor, dá como exemplo o modelo cujo “pivot” é o centro de recursos da escola, o que implica mudanças substanciais nas relações de poder e nas relações com o saber por parte dos principais intervenientes na situação educativa. Conclui o autor que:

*“Mudar o estabelecimento de ensino significa então fazê-lo evoluir para níveis de complexidade, traduzidos por maior capacidade de reagir a mudanças ou solicitações do meio envolvente, ou seja, de inovar.” (idem: idem)*

Existem nas escolas diversos tipos de projectos. Apresentam-se como sendo projectos individuais, ou de grupos de professores, ou propostos por instituições exteriores à escola, a nível local, a nível nacional, com origem no Ministério da Educação ou ainda a nível internacional com parceiros educativos de outros países, em particular da União Europeia.

Canário, B. (1992) propõe que se considerem três níveis distintos: o PEE corresponde a um projecto de terceiro nível distinguindo-se por ser colectivo; e abranger toda a organização os projectos de grupo, disciplinar ou de turma, ao segundo nível e finalmente os projectos individuais que correspondem ao primeiro nível.

As propostas vindas do exterior têm, geralmente, menor impacto e quando existe mudança, nem sempre é duradoira. A justificação para tal facto prende-se com a pouca apropriação dos princípios que norteiam tais mudanças por parte de quem implementa e do fraco sentimento de pertença associado.

Os diferentes projectos existentes na escola podem articular-se de forma a conseguir um equilíbrio homeostático interno permitindo à escola reagir às constantes mudanças que se desenrolam no meio envolvente e, por outro lado, manter a motivação dos implicados usando o potencial que pode advir dessa convergência de esforços. Reforçando esta ideia, Barroso, J. (Canário, R. 1992:16) afirma que:

*“ Os projectos tornaram-se numa espécie de micro-ideologias da acção quotidiana, criando sistemas de crenças próprios para orientar a tomada de decisão dos actores (individuais ou colectivos), em função de determinados princípios ou valores.”*

A problemática da nossa investigação prende-se com a pertinência destes projectos face ao projecto de escola, a sua articulação e as dinâmicas que conseguem.

Justifica-se que na escola de hoje, seja criada uma dinâmica autónoma e permanente de mudança baseada na capacidade de inovação e de criatividade dos professores. Para tal, é necessário que o professor desempenhe papéis de “professor investigador” ou “professor reflexivo”, ou seja, se assuma como principal agente de inovação e de mudança nos contextos educacionais.

O contínuo balanço dos efeitos produzidos e os consequentes reajustes aos projectos resultam de um fomento, sistemático, da reflexão autocrítica do professor e das escolas. A melhoria das condições de ensino e de aprendizagem beneficiam, de certo, da criação de redes de professores com interesses e objectivos comuns, que encetem um diálogo constante com a realidade existente e com a determinação de procurar os melhores caminhos e soluções.

Associado a esta dinâmica apresenta-se um modelo de investigação-acção que está ligado a uma contínua interacção naturalmente permitida, se não exigida, pelas

necessidades de desenvolvimento dos projectos implementados em meio escolar. Como refere Leite, C. (2003: 104):

*“É um processo contínuo e em espiral, amplificador da qualidade dos efeitos que se vão produzindo, ou seja, é um meio gestor de produção de saberes que accionem o exercício da prática quotidiana.”*

Esta vigilância contínua do processo de acção possibilita uma melhoria da mesma, assim como um incremento individual dos diferentes actores que integram a promoção de melhoria da organização, assumindo um sentimento de pertença e coesão colectiva de esforços em prol do bem comum – a melhoria do ensino.

Como referem Fullan e Hargreaves (Leite, C., 2003:121), a construção associada à qualidade de ensino passa por se considerar que as escolas são “organizações aprendentes” capazes de idealizar e desenvolver projectos adequados aos contextos reais e com os recursos disponíveis.

É então necessário o envolvimento dos diferentes actores educativos (professores, pais, alunos, autarquias, empresas, instituições, etc.), numa lógica de qualidade democrática e de diferenciação.

Mas, para que todo este envolvimento se traduza num verdadeiro benefício para a escola, há que ser conhecedor e consciente da repercussão da acção. Como tal, a avaliação apresenta-se como instrumento essencial para a construção de projectos de qualidade. A sua interiorização como prática é uma mais valia para que as escolas aprendam e construam a mudança no sentido que se proponham e com a qualidade pretendida.

### **3.5. Relação dos diferentes projectos desenvolvidos na escola com o P.E.E.**

Como já foi referido anteriormente, o sucesso de uma organização provém de uma vontade colectiva que apresente como ponto de partida um conjunto de valores partilhados e uma política que espelhe, objectivamente, o conjunto de princípios orientadores da acção, assim como uma visão de futuro baseada em objectivos propostos em comum que devem ser ambiciosos.

Pelo anteriormente exposto há que referir a importância da articulação dos diferentes projectos com o projecto educativo da escola. Desta confluência de esforços

entre todos os possíveis parceiros, é criada uma teia complexa que pode potenciar a capacidade da escola de dar resposta aos seus objectivos, enriquecendo a elaboração do seu protocolo de intenções, diversificando as soluções e possibilitando mudanças.

Como refere Leite, C. (2003) se tal não acontecer, pode correr-se o risco de desaproveitamento de esforços e fragmentação de acções que conduz à perda de sinergias importantes ou efeitos multiplicadores e dispersos.

Ainda na mesma linha de pensamento, Sacristán (Leite, C. 2003:108) reforça que:

*“(...) a unidade de inovação decisiva e mais rentável não é o professor isolado, mas a equipa docente que constitui um “nicho ecológico” capaz de construir alternativas ao currículo que se adaptem às situações reais, isto é, que seleccionem hipóteses de acção, esquemas de organização do espaço, do tempo, dos recursos e da relação e coordenação entre conteúdos e entre professores.”*

Para tal há que envolver e enquadrar o maior número de professores tornando-os co-responsáveis pela concepção e produção de instrumentos de acção não limitando esta tarefa apenas aos responsáveis dos projectos. E, simultaneamente, conciliar as diferentes intenções expressas com as do PEE, numa filosofia de resposta educativa global que, por sua vez, sirvam tanto as políticas educativas nacionais como a comunidade educativa em causa.

Por tudo isto, há que não esquecer a importância das dinâmicas criadas pelos projectos desenvolvidos na escola.

### **3.6. Os resultados dos Projectos: importância da Avaliação**

Apesar da evolução na definição dos procedimentos de avaliação de projectos, não estar ainda generalizada em Portugal, há preocupação de apontar, para cada projecto, uma lógica de articulação entre os objectivos definidos, as actividades a desenvolver e os meios disponíveis de forma a assegurar a sua coerência. A regulação deste processo passa por uma avaliação que, muitas vezes, se resume a uma verificação da coerência interna do projecto, em detrimento da preocupação com os resultados esperados e obtidos e com a realidade a transformar.

Apesar de, em outros países, a avaliação já ser uma realidade, em Portugal, só na década de 70 se iniciaram algumas experiências de avaliação de projectos e programas educativos. Foi também por esta altura que se incluiu, nos cursos de formação de professores, disciplinas contemplando a temática da avaliação.

A avaliação, tradicionalmente praticada pelos professores na aferição de conhecimentos dos alunos, foi desenvolvendo terminologia e princípios próprios.

Em relação ao funcionamento das escolas, enquanto unidades administrativas burocratizadas e condicionadas pelo poder central, não se sentiu durante muito tempo a necessidade de desenvolver a avaliação institucional, uma vez que a escola era, por esta altura, um mero executante da política governamental.

Todo o sistema educativo nacional era, no entanto, monitorizado externamente com a finalidade de obter informações sobre, por exemplo, taxas de reprovação de alunos ou mobilidade de professores. Este processo permitia ter uma panorâmica geral sobre alguns aspectos do sistema educativo.

Na década de 80, com o início do processo de autonomia das escolas e a possibilidade de elaboração de Projectos Educativos próprios é sentida a necessidade de avaliar.

Com a adesão à Comunidade Económica Europeia surge, na escola, a oportunidade de aderir e desenvolver uma série de projectos e actividades, em relação às quais houve necessidade de apresentar avaliações de desempenho. Tornou-se, então, necessário avaliar, para poder ser consequente nas opções e justificar os resultados.

Começaram, então, a aparecer os primeiros estudos e definições sobre esta prática que começou a assumir um papel importante em várias áreas desenvolvidas pela organização educativa. Como refere Freitas, C. (1997:6):

*“A avaliação, para merecer esse nome, tem de ter um certo grau de objectividade, ser aceite como válida. Tem de possuir características que a credibilizem nos processos que utiliza. Em certo sentido, a avaliação aproxima-se da investigação, porque usa métodos e técnicas comuns; mas a sua finalidade é diferente.”*

Este autor considera que nos diferentes campos em que a escola passou a ter responsabilidade, lhe compete agora avaliar os resultados. No entanto, considera que esta avaliação, que compreende aspectos particulares como a avaliação de projectos,

deve ser acompanhada de uma aprendizagem específica, para que seja coerentemente aplicada.

Qualquer projecto envolve uma visão antecipadora dos resultados a obter. Neste sentido, a avaliação interna é responsabilidade de cada escola, de forma a verificar o seu desempenho, Costa, J. (2003b:40) salienta que este tipo de avaliação está na ordem do dia,

*“(...) quer como condição de um funcionamento eficaz e de uma prestação de serviço de qualidade da organização escolar, quer como forma de responsabilização social em matéria de educação que os utilizadores, os clientes, os contribuintes, a sociedade em geral, começam a exigir mais de cada estabelecimento de ensino concreto do que propriamente dos ministérios da educação (...)”*

A avaliação, em última análise, reflecte o desempenho da organização. O PEE não pode correr o risco de corresponder a um documento meramente técnico, por vezes parcelar ou tão ambicioso que seja pouco exequível, sob pena de se perder um ponto de referência importante para a unidade de acção de todos os parceiros educativos.

### **3.7. Avaliar Projectos: critérios, design e instrumentos**

Avaliar projectos pode corresponder a introduzir processos e procedimentos que permitam à organização aumentar o conhecimento sobre si e sobre o seu funcionamento. Este tipo de avaliação deve ser entendido como forma de facilitar e apoiar o processo de tomada de decisão dos seus actores e, como tal, possibilitar a sua participação individual na construção de uma lógica de funcionamento. Segundo Macedo, B. (1993:170), esta avaliação corresponde a um procedimento que permite:

*“- recolher informações sobre a escola;  
- identificar opções oferecidas;  
- explicar valores e critérios; escola;  
- fornecer informações, permitindo analisar as opções em relação a critérios definidos pela própria escola”*

Em consonância com a importância que assume, a avaliação é uma tarefa difícil para quem a implementa. A função de quem avalia não é fácil e exige um conhecimento

consistente do processo. Freitas, C. (1997:8) compara o acto de avaliar ao de investigar, uma vez que o que é exigido ao investigador é também requerido ao avaliador. E salienta cinco aspectos fundamentais a ter em consideração: “(a) o *objecto da avaliação*; (b) o *design da avaliação*; (c) os *instrumentos a serem utilizados*; (d) os *critérios de apreciação*; e (e) a *comunicação dos resultados*.”

Esmiçando um pouco cada um deles, o *objecto de avaliação* corresponde ao que se pretende avaliar. O avaliador deve ficar completamente elucidado sobre tudo o que esteve na base da elaboração do projecto, incluindo os objectivos da avaliação.

O *design da avaliação* é a planificação de como se irá desenvolver o processo avaliativo. Neste ponto há que ter em linha de conta dois aspectos: (1) definir as perguntas de partida e os critérios de apreciação; (2) decidir como vão ser recolhidos, analisados e interpretados os dados.

Para que tal seja inferido têm de existir *instrumentos de avaliação* que nos permitam a recolha de dados e que podem ser: entrevistas, inquéritos ou observação directa; este momento deve revestir-se de um rigor especial uma vez que dele depende a qualidade dos dados a obter.

Tão importante como qualquer passo deste processo é a definição de *critérios de apreciação*. Avaliar implica a existência de um padrão que sirva de referência e de comparação. Esse padrão corresponde ao que está definido como bom ou mau ou seja, só se pode dizer se um projecto teve sucesso se, anteriormente, estiver determinado a que corresponde esse êxito. Para tal, podem ser utilizadas escalas semelhantes às que são empregues nas avaliações dos alunos (de 0 a 20 ou de 0 a 5) ou, em outros casos, indicadores menos precisos, em que não é possível chegar a resultados tão claro como, por exemplo, quando se pergunta o grau de satisfação do indivíduo em relação a algo. É, portanto, importante que os critérios de apreciação elaborados detectem, claramente, o que se pretende aferir.

Por último, a *comunicação dos resultados* deve ter tanto empenho do avaliador como qualquer outra fase, pois é com esta informação que se perspectiva o futuro e as modificações a implementar. A forma de apresentação pode ser variada: oralmente, através de relatório escrito ou usando meios audiovisuais. O relatório escrito compreende os seguintes tópicos: (i) introdução, em que se inscreve o fim da avaliação e as limitações do trabalho; (ii) aspectos essenciais de avaliação, descrevendo os seus objectivos e as questões da avaliação; (iii) plano de avaliação, onde se descreve o design e processo de recolha de dados escolhido; (v) apresentação dos resultados, em que é

feita a interpretação dos resultados; e finalmente (vi) as conclusões e recomendações, evidenciando os pontos forte e fracos do projecto e possíveis recomendações para mudanças. O relatório pode ser apresentado de forma mais eficaz e aliciante se forem utilizados os meios informáticos, através de programas direccionados para este tipo de necessidades.

Apesar da utilidade do plano estruturado de indicadores e metodologias de implementação, Le Boterf, Duponey e Viallet (Castro-Almeida, Le Broterf e Nóvoa *in* Estrela A. e Nóvoa A. 1992) alertam para a necessidade dos actores se encontrarem associados à exploração dos resultados, tal como na realização da avaliação. Sem esta relação de cooperação e de co-responsabilidade entre o avaliador e os actores, a avaliação reduz-se à redacção de um relatório. Em reforço desta mesma ideias, Castro-Almeida, Le Broterf e Nóvoa (Estrela, A. e Nóvoa, A. 1992:114) salientam que:

*“ Só uma relação de cooperação – com o correspondente clima de escuta e de procura partilhada de soluções – permite experimentar novos caminhos, tendentes a ultrapassar os disfuncionamentos detectados durante o processo de avaliação.”*

A avaliação foi absorvida como elemento essencial para um bom desempenho e na avaliação de projectos isso não poderia ser mais verdade.

Parece, então, pertinente perceber se o processo que deriva da avaliação contribui para o desenvolvimento dos mesmos projectos, que dinâmicas de participação envolvem e os resultados desse envolvimento.

### **3.8. Avaliação participada no decurso dos projectos: princípios, características e vantagens na sua aplicação**

Apesar de, na maioria dos casos, a avaliação acontecer apenas no final do ciclo de implementação dos projectos, tal não é incompatível com a possibilidade de avaliar de forma continuada podendo reagir aos resultados, acções ou interacções no terreno e no momento. A avaliação pode ser útil como sistema de acompanhamento, de forma a aumentar a capacidade dos grupos e a facilitar a procura de soluções participadas.

Nóvoa, A. Le Boterf, G. e Castro-Almeida, C. (1992:109), debruçando-se sobre esta problemática, concluem que um projecto, mesmo que se inspire em edições

anteriores, é um novo projecto uma vez que se terá de adaptar a contextos diferentes. “*Daí que não se possa transplantar um dado projecto, mas tão-só os seus efeitos multiplicadores*”. Por outro lado, a acção inclui, sempre, a possibilidade de haver dimensões imprevisíveis e aleatórias, por mais elaborado e planeado que tenha sido o programa de desenvolvimento. É necessário que haja um sistema de pilotagem que esteja ao dispor de actores e dos responsáveis do projecto.

Desta forma, é necessário que os projectos incluam instrumentos de auto-análise que permitam a reflexão partilhada e discutida ao longo do processo. É neste contexto, e segundo estes autores, que se justifica a avaliação no decurso do projecto. As suas funções caracterizam-se como: *operatória, permanente, participativa e formativa*.

- função operatória; que se desenvolve no decurso da implementação do projecto e está claramente orientada para a tomada de decisões durante o desenrolar da acção. “*Serve, pois, para revelar, para explicitar e para compreender os problemas surgidos durante a realização da acção, ajudando a encontrar as soluções, as correcções e os ajustamentos mais adequados.*” (*idem, 1995:110*).

- função permanente; as diferentes fases do projecto determinam os ritmos de avaliação que são mais notórios, sobretudo, em momentos estratégicos que necessitam de opções dos seus actores. Com regras próprias, a avaliação integra a rotina dos projectos e não apenas o saldo final do mesmo.

- função participativa; implica que os resultados da participação de cada actor na avaliação lhes sejam restituídos. Devolver o seu resultado significa ter retorno, ser mantido na dinâmica de adaptação e de evolução. “*Trata-se de uma atitude que traduz o carácter pluralista da avaliação, transformando-o num momento de diálogo entre os diversos actores e de confrontação entre pontos de vista distintos*” (*ibidem, 1995:111*).

- função formativa; assume-se como um momento de aprendizagem através da prática, do grupo empreendedor do projecto. É travado um processo de diálogo, de análise crítica e uma conseqüente tomada de consciência da resposta a dar a determinada problemática. Assim é possibilitada a regulação das actividades no seu decurso.

A avaliação no decurso dos projectos possibilita, não só, regular e julgar as diferentes acções que vão sendo realizadas, faceta mais óbvia da avaliação, como também, permite criar dinâmica de apoio e orientação na tomada de decisão e controlo das acções. Faculta aos diferentes actores a oportunidade para aprofundarem a

informação obtida, para a interpretarem e adaptarem à realidade existente, criando assim instrumentos úteis a uma tomada de decisão pertinente e eficaz.

Esta predisposição possibilita agir adequadamente e na “dose certa” com as respostas mais adequadas e em consonância com os diferentes actores; tal resulta de um trabalho colectivo ou seja, como referem Nóvoa, A., Le Boterf, G e Castro-Almeida, C. (1992:113),

*“Enquanto fenómeno colectivo, a avaliação-regulação inscreve-se, naturalmente, na estratégia participativa (...). Uma dinâmica deste tipo permite confrontar os pontos de vista do avaliador e dos actores, conduzindo a medidas concretas cuja eficácia é tanto maior quanto elas «pertencem» a todas as pessoas envolvidas no projecto.”*

Se considerarmos, como foi defendido anteriormente, que uma avaliação continuada envolve níveis de participação elevados e ajustamentos consequentes, assim como dinâmicas reais dos diferentes actores, é importante estudar estas dimensões da avaliação nos diferentes projectos, tendo em conta que existem diferentes tipos de avaliação: auto-avaliação, avaliação formativa e avaliação sumativa.

A *auto-avaliação* acontece sempre que se verifica existir um exame crítico dos próprios aos seus actos, e é importante sob vários pontos de vista. Esta prática, se desenvolvida pelos promotores dos projectos, pode contribuir para uma maior percepção das razões do seu êxito ou fracasso, uma vez que são os próprios conhecedores de todo o processo que a planeiam e implementam.

Apesar da auto-avaliação se revelar de extrema importância, sobretudo ao nível dos responsáveis dos projectos, só por si, ela é insuficiente. Um projecto deve ser sempre avaliado externamente e de outras formas, ainda que não dispense a auto-avaliação como um dos elementos a ter em conta no processo.

O intuito da *avaliação formativa*, caracteriza-se por ter a finalidade única de conseguir dar aos responsáveis as informações avaliativas relevantes e úteis que possam contribuir para melhorar o projecto, ou programa, enquanto ele decorre.

Por outro lado, a eficácia de um professor, grupo ou projecto, que se reflecte na escola, deverá beneficiar da avaliação formativa, de forma a dar à gestão um maior controlo sobre a qualidade e a conformidade, relativamente à consecução dos objectivos definidos. Como refere Perrenoud (Estrela, A. e Nóvoa, A., 1992:171), defendendo a avaliação formativa que descreve como abrangente a todas as áreas susceptíveis de avaliação, na escola:

*“É preciso trabalharmos, simultaneamente, nos campos da avaliação, da didáctica, da relação professor-aluno, do funcionamento dos estabelecimentos de ensino, da selecção. Isto pode parecer um pouco dissuasivo, mas não é mais do que uma postura económica: tudo está ligado, e uma outra avaliação é em larga medida uma outra escola!”*

Segundo Freitas, C. (1997:7), este tipo de avaliação tem sempre duas vertentes: a descritiva e a de apreciação. Se, na fase de descrição o papel de um avaliador interno pode ser de grande utilidade, porque conhece muito bem a realidade do projecto, já na fase de apreciação os seus juízos terão sempre uma pequena margem de credibilidade, uma vez que terão de sustentar um permanente auto-controlo, para evitar os enviesamentos, ou seja, o demasiado envolvimento no projecto pode diminuir a capacidade de julgamento. Por esta razão, será altamente conveniente que uma avaliação formativa mantenha sempre o seu estatuto de «formativa externa», a fim de permanecer neutra, para cumprir a sua função de ajuda.

Por fim, temos a *avaliação sumativa* que, como o nome indica, se preocupa com o resultado de um projecto. Desenvolve-se num momento posterior ao desenvolvimento do projecto podendo ser interna ou externa e corresponde ao fechar de ciclo dos processos de implementação. Esta é a forma de avaliação mais visível uma vez que, normalmente, apresenta uma produção escrita que serve de base às alterações propostas para o futuro.

### **3.9. As dimensões interna e externa da avaliação**

A abordagem das diferentes dimensões da avaliação é de extrema importância se quiser entender as suas potencialidades. Dependendo da forma e do *timing* da sua aplicação, ela produz diferentes efeitos nos actores como nas acções. A somar aos já referidos, devemos, no entanto, adicionar um factor importante: quem avalia? O que nos leva à abordagem da avaliação externa e interna.

A avaliação externa, que pretende interpretar e ajudar, é exterior ao projecto, de forma a poder ser isento e ter o distanciamento suficiente para uma total compreensão, sem ruído, dos objectivos definidos, assim como dos resultados obtidos. Poderá ser entendida como uma prestação de contas. Deste modo, a avaliação externa implica avaliadores alheios à equipa de concepção e implementação. Se os avaliadores são

externos, mas pertencem à instituição responsável pelo projecto, poderão considerar-se avaliadores parcialmente externos.

Por outro lado, a avaliação interna, que é conduzida pelos próprios membros de uma equipa que planeia e desenvolve um programa, permite uma visão do interior, tal como é vivida pelos seus actores, o que pode levar ao entendimento de factores de difícil leitura a quem não integra o processo.

Como é fácil intuir, o confronto das duas dimensões da avaliação possibilita uma compreensão alargada e completa. Como referem Nóvoa, Le Boterf e Castro-Almeida (Estrela, A. e Nóvoa, A. 1995:113),

*“Estas duas faces da avaliação – externa e interna – ganham em serem combinadas entre si: a compreensão distanciada é completada, alargada e corrigida por um olhar do interior. Em vez de se oporem, a distância objectivante e a vivência dos actores completam-se e enriquecem-se mutuamente.”*

A avaliação deve incidir em pontos sensíveis da acção dos quais dependem o desenvolvimento dos projectos. Os seus resultados servirão para futuramente se tomarem decisões. Neste sentido, a avaliação completa um ciclo de *démarche* uma vez que nos remete novamente para um diagnóstico no sentido do confronto com o que se obteve e de onde se partiu. Assim, ela pode e deve remeter-nos para opções estratégicas de antecipação que tornam os actores escolares efectivos autores e construtores de mudança.

## 4. O Projecto Educativo de Escola

### 4.1. Evolução no panorama internacional do Projecto Educativo de Escola

Os diferentes contextos sociais, sistemas educativos nacionais e diferentes ligações de influência ao meio organizacional externo, no panorama educativo internacional, fazem com que sejam diversificados os modelos seguidos pelos diferentes países.

Enquanto que para os países da Europa do Sul, o projecto serve como promotor de uma renovação pedagógica da escola de forma a garantir uma maior racionalidade da gestão, nos países anglo-saxónicos, funciona como instrumento ligado ao exercício de liderança e à micropolítica de escola, espelhando a sua visão e valores, onde o líder deve identificar a “missão”, definir políticas e, por outro lado, planificar, orçamentar, aplicar e avaliar ao longo do período de gestão. Nestes países, ao contrário de Espanha e França, não se institucionalizou o projecto educativo. A gestão escolar foi influenciada pelas teorias da organização e da administração, nomeadamente no caso dos projectos, ligada às transformações do “*management*” das empresas de sucesso, nos anos 80.

Da mesma forma que os projectos empresariais foram equacionados como resposta à crise económica, também os projectos educativos surgem como instrumentos das reformas educativas.

Muitos foram os países que durante esta década introduziram a implementação de projectos educativos de escola. O respectivo enquadramento legal surgiu em 1986 na Espanha (Costa, J. 2003b:51), em 1989 em França (Costa, J. 2003b:51) assim como em Portugal (Dec. Lei nº 43/89, de 3 de Fevereiro) e no Luxemburgo e Dinamarca em 1990 (Costa, J. 2003b:51).

Em França os projectos foram introduzidos obrigatoriamente nas escolas o que, segundo Ardoino (Canário, R., 1992:27), incorreu no risco de se perder um momento importante do processo que se prende com uma reflexão de base, prospectiva, filosófica, política e ideológica tão rica. O autor faz a distinção entre *projet-visée* e *projet programmatique* e propõe a sua articulação como situação ideal.

*“Nos temos, portanto, este “projet-visée” que é de natureza filosófica e política. Não se trata aqui de objectivos, mas de valores. A sua tradução estratégica em programa e plano será o*

*“projet programmatique, que ele, sim, é organizacional e funcional e traduz-se em objectivos e meios. O ideal reside na articulação destas duas componentes.”*

No caso espanhol, o projecto educativo tem características diferentes: nas escolas privadas, que têm ideário prévio, o projecto apenas compreende a dimensão operacional, enquanto que nas escolas públicas o projecto educativo apresenta as características que espelham a identidade da escola e as linhas de actuação em função do quadro legal em vigor.

Nos diferentes países, as designações por que são conhecidos, são diferentes: projecto de estabelecimento (França), projecto educativo de centro (Espanha) ou projecto educativo (Portugal). Apesar dos pontos em comum, são diferentes e diversificadas as formas com que se apresentam os PEE: é de ter em conta o facto de pesarem diferentes teorias educacionais, diversas realidades organizacionais ou ainda diferentes formas de operacionalidade.

#### **4.2. O Projecto Educativo nas Escolas Portuguesas – a sua evolução normativa e conceptual**

As dinâmicas referentes às variadas tipologias de projectos tiveram também repercussão no sistema educativo português.

Numa primeira fase, o aparecimento da metodologia do trabalho de projecto dá-se com o M.E.M. (1966), numa dimensão mais técnica; desde o seu início, este movimento recorreu à metodologia do Trabalho de Projecto visando o desenvolvimento das aprendizagens dos alunos, de acordo com os seus interesses e os seus ritmos, partindo de uma questão equacionada pelo aluno.

A primeira alusão a projecto de escola, a nível mais amplo, em texto oficial, data de 1980, *Estatuto do Ensino Particular e Cooperativo (Decreto-lei nº 553/80, de 21 de Novembro)* em que refere no artigo 33º que:

*“Cada escola particular pode ter um projecto 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.”*

Canário, B. (Canário, R., 1992:111) é de opinião que não se pode, no entanto, considerar o uso da expressão “muito inovador” uma vez que tinha sido, até então, reconhecido às escolas particulares, o direito a ter um projecto educativo próprio.

Neste Decreto-lei é proposto um modelo de autonomia pedagógica que assegure o paralelismo pedagógico com a escola pública, assim como a obrigatoriedade da construção de um regulamento interno.

Como em outros países, também em Portugal, o P.E.E. aparece associado a uma política de descentralização, com a transferência de poderes de decisão para o poder regional e local.

Em termos legais, o Projecto Educativo de Escola aparece consagrado na lei nº 46/86 da Lei de Bases do Sistema Educativo. É mais tarde legitimado pelo Decreto-Lei nº43/89 de 3 de Fevereiro que regulamenta a autonomia de escolas do 2º e 3º ciclos do Ensino Básico e ainda o ensino Secundário. Nele pode-se ler:

*“A autonomia da escola concretiza-se na elaboração de um projecto educativo próprio, construído 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.”*

Esta redefinição da política educativa tende a reconhecer maior capacidade de decisão à escola, num processo de reconceptualização do seu papel, no âmbito da administração do sistema educativo assim como do papel do Estado.

A escola passa a beneficiar de autonomia e são-lhe conferidos mais poderes de decisão ao nível cultural, pedagógico e administrativo. O P.E.E. passa a ser entendido, não como um instrumento de gestão, mas como documento orientador de uma dimensão mais operatória e expressiva da concretização da autonomia da escola. A escola muda em relação ao sistema mas também no seu próprio funcionamento interno.

Com o Decreto-lei nº 172/91, de 10 Maio, fica especificada a articulação entre os diferentes documentos (regulamento interno, plano anual de actividades e plano orçamental) assim como o estabelecimento das competências específicas das diferentes estruturas no que concerne à sua elaboração e aprovação. Compete ao Conselho Pedagógico, como órgão técnico e consultivo de coordenação e orientação educativa, proceder à sua elaboração; ao Director Executivo, como administrador, compete encaminhar a proposta para o Conselho de Escola; e finalmente, a este órgão como cúpula da estrutura organizacional, compete aprovar o projecto educativo.

Outro aspecto importante a adicionar a outras mudanças em curso é o reconhecimento do poder de negociação, cabendo a cada actor social (individual ou colectivo) a possibilidade de participar, mediante a margem de liberdade que lhe é atribuída num quadro de regras inerentes à organização, possibilitando um novo recurso que poderá ser vital nas dinâmicas de uma escola.

Macedo, B. (1993:51) salienta alguns denominadores comuns a ter em conta, resultantes da redefinição da estrutura da administração do sistema educativo, a saber:

- “ – o reconhecimento da importância do papel da escola no seio do sistema educativo;*
- a necessidade de definição (ou redefinição) de uma política que reconheça uma maior margem pedagógica, administrativa e financeira às escolas;*
- o desenvolvimento de uma política de distribuição de recursos assente em princípios de diversidade, flexibilidade, complementaridade e critérios de discriminação positiva;*
- o reconhecimento da participação da comunidade educativa local como actor fundamental na definição da política educativa de escola.”*

A 4 de Maio de 1998, é publicado o Decreto-Lei n.º 115-A/98 que aprova o novo regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário (artigo 1º), cuja aplicação se iniciou no ano lectivo 1998-1999.

Este regime define autonomia como “o poder reconhecido à escola pela administração educativa de tomar decisões nos domínios estratégico, pedagógico, administrativo, financeiro e organizacional, no quadro do seu projecto educativo e em função das competências e dos meios que lhe estão consignados.”<sup>1</sup>

No mesmo artigo, mas ponto seguinte, são definidos como instrumentos do processo de autonomia das escolas o projecto educativo, o regulamento interno e o plano anual de actividades. Assim, fica clarificada a natureza individual de cada um destes documentos e o projecto educativo é definido como:

*“[...] 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 .”*<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Artigo 3º, ponto 1, Decreto-Lei n.º 115-A/98 de 4 de Maio

<sup>2</sup> Artigo 3º, ponto 2, Decreto-Lei n.º 115-A/98 de 4 de Maio

Posteriormente, ao Dec. Lei nº 115/98 são introduzidas algumas alterações, através da Lei nº 24/99 de 22 de Abril. Da análise articulada destes dois normativos, resulta uma clarificação quanto à responsabilidade da elaboração e aprovação. Nele, fica estabelecido que é da competência do Conselho Pedagógico a elaboração da proposta do projecto educativo e que é da responsabilidade do Conselho Executivo, ouvido o Conselho Pedagógico, submetê-lo à aprovação da Assembleia de Escola.

A Assembleia de Escola, além de aprovar o projecto educativo, tem igualmente a competência de acompanhar e avaliar a sua execução.

A escola assume desta forma novas responsabilidades face à comunidade, resultantes de um suposto acréscimo de autonomia.

### **4.3. O conceito de Projecto Educativo de Escola**

A definição de PEE torna-se numa tarefa difícil face à polissemia possível de abordagem do conceito. Conhecido o seu enquadramento legal importa agora explorar as suas potencialidades e fragilidades.

A elaboração de um projecto decorre de duas acções distintas, muitas das vezes difíceis de conciliar: a *lógica do desejo* e a *lógica de acção* (Barroso, J., 1992). A primeira corresponde a uma necessidade de mudança, de resolver uma situação não desejada, corresponde muitas vezes a um processo de origem intuitiva (individual ou de grupo) que toma formas pouco estruturadas mas que, apesar de tudo, cria dinâmicas de acção que, por si só, imprimem motivação ao projecto. A segunda representa uma necessidade de maior planificação, de uma definição clara, precisa e concisa da metodologia a utilizar, dos objectivos a atingir e da estratégia a seguir.

Nesta linha de pensamento, e reflectindo ainda nesta “conflitualidade” entre o simbólico e o operatório Barroso, J. (Canário, R., 1992:29) defende que,

*“(...) as potencialidades do projecto residem precisamente na sua capacidade de combinar a atracção pelo futuro e a acção do presente. A primeira gerando a mobilização e a dinâmica criadora necessária a inventar e a «lutar» coordenadamente pelos futuros possíveis; a segunda obrigando a desenvolver uma metodologia que permita fazer o diagnóstico do presente, identificar os constrangimentos e recursos internos e externos, definir objectivos e estratégias.”*

A complementaridade na elaboração deste documento prende-se com dois momentos determinantes: o conceber (processo) e o produzir (produto), ou seja entre o simbólico e o operatório, que leva a determinar que o PEE deva apresentar um duplo registo. Numa primeira fase, corresponde a um tempo de diagnóstico e reflexão em que é necessário determinar um conjunto de valores e políticas que sejam mobilizadoras dessa comunidade educativa. Este é um processo lento, participado, de ajuste e convergência de ideias individuais e de grupo, onde se vai construindo uma plataforma de entendimento e consolidando o sentimento de pertença.

Numa fase posterior, o documento produzido deve comportar-se como um instrumento orientador no que diz respeito às metodologias gestionárias a seguir e a sua forma operacional, deve contemplar e desdobrar-se em planificações a longo, médio e curto prazo nos diferentes domínios (pedagógico, cultural e de gestão) ou seja, este documento deve poder responder a qualquer questão quanto ao rumo a tomar, objectivos definidos, valores perfilhados ou opções estratégicas tomadas.

No entanto, apesar das potencialidades que este documento aparenta, apresentar o processo e o produto resultantes podem ser extraordinariamente diferentes de escola para escola. Barroso, J. (Canário, R., 1992:31) defende que é através do PEE que se determina a verdadeira autonomia da escola,

*“(...) o projecto de escola é sempre um processo sui generis cuja geometria e alcance decorrem da especificidade que nele participam e do seu sistema de relações. A cada escola a sua ambição, o seu projecto! É essa ambição que vai definir o modo de relacionamento da escola com a administração e com a sociedade, e a sua margem de manobra na realização dos fins que lhe estão atribuídos.”*

É portanto, o projecto que vai determinar o processo de ajustamento da escola às directrizes nacionais, bem como o potencial de iniciativa e inovação ou de influência da acção colectiva da comunidade da escola.

Nesse sentido, e como já foi dito, para que se desenvolva o sentimento de pertença, é necessário que seja criada a possibilidade de participação dos diferentes actores sociais. Estes não se confinam ao espaço da escola. O desenvolvimento de uma instituição escolar está directamente relacionado com o seu contexto local logo, o envolvimento de pais, instituições, empresas e poder local é, de todo, conveniente. Como salienta Canário, B.(Canário, R., 1992:115):

*“(...) as metas a atingir têm de ser desejadas por todos, ou por grande parte, e o processo tem de permitir a participação de todos, ainda que a níveis diferentes. Se a condução de um projecto colectivo requer o domínio de uma metodologia própria, também é certo que ela não pode ser vista como a programação de uma séria de operações previamente delineadas da primeira à última. Ela é em primeiro lugar, uma tarefa de gestão de recursos humanos.”*

A procura de sinergias entre todos os possíveis parceiros, cria uma teia complexa que pode potenciar a capacidade da escola de dar resposta aos propósitos determinados como objectivos, enriquecer a elaboração do seu protocolo de intenções, diversificar as soluções e mesmo inovar.

A elaboração do Projecto Educativo de Escola tem, *a priori*, um processo de reflexão, de convergência de ideias comuns entre os vários actores e um acordo no rumo a tomar. É portanto, um documento onde são explicadas as especificidade, definições e identidade da organização, os objectivos e valores comuns, as finalidades e os meios que se pretende por em prática, pelos diversos actores e de forma participada, para atingir os fins que se perseguem. Como reforça Barbier (Canário, R. 1992:130):

*“ O enunciado de um projecto é o resultado de processos anteriores muito complexos, envolvendo os actores implicados no projecto e o seu meio.”*

Se por um lado, o PEE passa a ser um instrumento possibilitador de renovação, por outro, a sua rentabilização depende da capacidade de mobilização dos vários actores e gestão dos recursos e do tempo.

Devendo ser o resultado de consensos, este projecto é necessariamente o resultado de escolhas entre valores, finalidades, objectivos e estratégias de operacionalização. Estas diferentes opções tornam cada projecto único, contendo o seu próprio sistema de referências, contextualizado no seu meio e baseado na interacção existente entre os seus actores.

Como se pode inferir, este documento pode assumir uma enorme relevância e envolve alguma complexidade. Por outro lado, as expectativas e dinâmicas de motivação que concilia têm de ser alimentadas; como tal, a este processo, deve estar associada a preocupação constante de avaliação da eficácia e qualidade da concretização do projecto.

No âmbito do nosso estudo consideraremos importante reter do PEE que se trata, no plano ideológico, de um projecto construído a partir da análise do seu contexto e que deve traduzir as aspirações da sua comunidade educativa através de uma definição de

objectivos e estratégias. No plano operacional deve definir formas de actuação e metas exequíveis que resultem na harmonização das acções internas, promovendo a participação dos diferentes actores com resultados na qualidade do seu serviço educativo.

## **5. A dinâmica de participação nos Projectos**

Abordar o conceito participação, quer ao nível político, quer ao nível escolar pareceu-nos importante uma vez que se apresenta como pré-condição para a emancipação e desenvolvimento individual.

Como já foi referido relativamente ao PEE a vivência de experiências de participação na escola estimula a mobilização de ideias e energias de toda a comunidade educativa que por sua vez é determinante na motivação de todos em contribuir para o sucesso da oferta educativa e como tal um elemento relevante ao nosso estudo.

Quando se pensa no desenvolvimento de uma organização, torna-se necessário que se situe a estratégia nas pessoas que a constituem, que trabalham e cooperam na consecução de objectivos comuns e em potenciar as suas motivações e capacidades.

Já Elton Mayo, ao desenvolver no princípio do sec. XX, o conceito de gestão participativa, defendeu a importância do factor humano nas organizações.

Além da dimensão conceptual, importa ter como referência o contexto social e histórico. A sua apropriação tem uma longa história de reivindicações, pressões e movimentos, alguns sob a forma de revoluções. As sociedades modernas, inspiradas em valores humanistas e princípios democráticos, estão em melhores condições para elevar a qualidade de vida do indivíduo. Chamá-lo a participar na criação e manutenção das condições de que beneficiarão, é condição base à sua emancipação e desenvolvimento.

O conceito de participação na Teoria das Organizações, e do ponto de vista político e organizacional, é susceptível de diversas interpretações.

A palavra participação pode conter várias possibilidades de conceptualização, interessa portando dizer que colaboração é diferente de co-decisão, ou ainda de intervenção naquilo que outros decidiram. Guerra, M. (2002:10) define:

*“Participar é, pois, uma acção social que consiste em intervir activamente nas decisões e acções relacionadas com a planificação, a actuação e a avaliação da actividade que se desenvolve na escola e na aula..”*

À semelhança de outros autores, Guerra, M. (2002) situa a participação como um acto intencional e consciente que surge do direito de cada indivíduo livre poder construir e responsabilizar-se pela realidade em que vive. Assim, associa a participação à contribuição para a formação da vontade colectiva, criando um vínculo às tomadas de decisão resultantes. Em suma, não se pode participar sem decidir.

Paterman (Afonso, N., 1993) definiu três níveis de participação, mediante a capacidade de decisão permitida. Num primeiro nível, designado como *pseudo-participação*, os participantes não tem qualquer capacidade de influenciar as decisões a tomar; a encenação participatória reduz-se a um conjunto de técnicas usadas para os convencer a aceitarem decisões que já foram tomadas pelos que têm o real poder de decidir. Num segundo nível caracterizado como correspondendo a situações de *participação parcial*, o poder de decidir mantêm-se nas mãos de dirigentes, mas os participantes adquirem a capacidade de influenciar as decisões desses directores ou gestores. Finalmente, o nível mais elevado corresponde à *participação total*, situação ideal em que a cada participante é reconhecida a mesma capacidade para influenciar as decisões a tomar.

Para Lima, L. (1992:127), a participação pode e deve ser abordada, na óptica política, sendo, a este nível, considerada indispensável para a realização da democracia no país e mesmo a nível organizacional, nomeadamente na Escola. A participação apresenta-se-nos como um processos de decisão a nível de gestão e direcção, mas também nas diversas actividades planeadas e desenvolvidas pelos diferentes intervenientes do processo educativo. Segundo este autor, o

*“(...)conceito de participação, embora complexo e polifacetado, assume um significado relativamente preciso no quadro da democracia, como participação, onde é associado à decisão, ao governo, à partilha de poder. É exactamente neste domínio mais expressivo da participação que parece legítimo afirmar que alguns grupos sociais não participam no governo de certas organizações.”*

Guerra, M. (2002:45) considera que o termo participação não tem um carácter meramente instrumental, uma vez que encerra em si o valor de virtude democrático. Por

outro lado, não é meramente um meio para atingir um fim, mas sim um exercício de responsabilidade que promove o enriquecimento mútuo, o diálogo, o intercâmbio, a soma de pensamentos, de vontades e esforços.

Com esta premissa pode dizer-se que participar passa a ser um direito mas igualmente um dever.

*“As pessoas não devem renunciar à participação, porque, pela sua condição de cidadãos, são obrigadas a tomar parte no melhoramento da sociedade” .*

Posto isto, para o nosso trabalho interessa-nos particularmente a conceptualização desenvolvida no contexto escolar que será abordada no ponto seguinte.

### **5.1. A problemática da participação em contexto escolar - algumas referências teóricas**

Na escola, como diz Guerra, M. (2002:11) foi longa e difícil a marcha desde a organização hierárquica e autoritária, até à escola participativa. Esta diferença de atitude deu lugar a organizações que se estruturam de forma diferente a fim de garantir outros direitos.

Aspecto importante, em qualquer organização, é o facto de que, para se poder participar, é necessário compreender o funcionamento e as características que definem a organização.

As transformações foram progressivas e é a própria escola de hoje que exige novas posturas, novas responsabilidades de todos os que nela intervêm e contribuem para uma melhoria do ensino, quer sejam professores, pais ou outros. Há a salientar o papel do professor, como principal impulsionador e dinamizador determinante para o sucesso de qualquer reforma ou mudança no sistema educativo.

Se é verdade que o professor é um elemento central na sua dinâmica, por outro lado, a escola apresenta-se como uma organização com características muito específicas. É uma instituição hierarquizada, em que cada um desempenha o seu papel de supervisão de outro à qual todos podem aceder em momentos diferentes. Existe uma cadeia hierárquica de cargos: presidente, vice-presidente, assessores,

coordenadores, delegados, professores, auxiliares da acção educativa, chefe dos auxiliares da acção educativa, alunos, mas que é determinada fora da escola e que dificilmente é alterado.

Por outro lado, é uma instituição em que o recrutamento no ensino básico é obrigatório aos seus participantes: a motivação para participar nem sempre é grande. Os alunos são obrigados a frequentar as instituições escolares, de forma a serem certificados e poderem ser seriados com vista a integrar o mercado de trabalho; por sua vez, os professores sujeitam-se a colocações em escolas que nem sempre correspondem à sua preferência nem expectativas. Estas situações levam a que a participação dos diferentes actores nas instituições escolares nem sempre seja voluntária, espontânea ou entusiasta. Não é, portanto, tarefa fácil, desenvolver dinâmicas de participação, criativas e adaptadas ao contexto em que se inserem.

No entanto, tem-se demonstrado essencial que a escola desenvolva uma cultura de participação, que consiga envolver e partilhar a educação dos diferentes alunos com a respectivas famílias, com a comunidade envolvente, para que todos possam contribuir para o desenvolvimento pleno e harmonioso da personalidade dos alunos e na constante formação dos restantes intervenientes, tornando-os cidadãos mais responsáveis e livres na sociedade. Como refere Ball, S. ( Maroto, J., 1996:180),

*“ Al referirme a la organización educativa en lugar de educación, me refiro a una organización que se dedique al compromiso educativo por parte de todos sus miembros en su proceso de desarrollo personal y colectivo, no solamente los alumnos, sino también los profesores, los padres y los demás trabajadores.”*

A escola anteriormente descrita é também a escola que é preconizada pela Lei de Bases e explicitada no dec. lei nº46/86, de 14 de Outubro, e que exige uma mudança do sistema tradicional de ensino.

Neste contexto é necessário percepção que a participação na escola tem de ter em conta o regime normativo do qual, grande parte tem origem nos órgãos centrais e regionais do Ministério de Educação, que orientam e influenciam a acção escolar. A somar, apresentam-se ainda os valores políticos e culturais, normas, objectivos formais e objectivos e estratégias informais da organização.

No entanto, dada a especificidade da escola, é difícil encontrar actividades que não sejam desenvolvidas com o objectivo de interacção com os outros intervenientes do

processo educativo. A escola distingue-se das organizações empresariais, uma vez que, segundo Saraiva, D.:

"(...) cuidam de seres humanos, realizando uma acção com fortes implicações ideológicas e políticas; por outro lado, a maior parte dos trabalhadores (alunos) têm como «objecto» o seu próprio desenvolvimento, devendo os profissionais facilitar este trabalho de autoconstrução."

Este factor, revela-se diferenciador de outro tipo de organizações uma vez que, na maioria dos casos, a acção é orientada para fins lucrativos, enquanto que a escola têm como objectivo o desenvolvimento do indivíduo.

Mais uma vez professor assume o papel primordial de dinamizador de participação e de mobilização de todos os outros intervenientes, no sentido de os levar a dar o seu contributo e a assumirem a sua quota-parte de responsabilidade na educação, para que a escola possa realizar os seus objectivos. A vivência de experiências de participação estimula a mobilização de ideias, motivações e dinâmicas numa espiral comunitária, condição importante para a sustentabilidade de esforços de desenvolvimento, mudança ou mesmo inovação. Desta forma criam-se condições para aumentar a pertinência e eficácia das actividades desenvolvidas assim como da sua sustentabilidade.

Posto isto, faz todo o sentido abordar a escola como um espaço de interacção, bem como as formas de participação dos seus intervenientes na implementação de projectos. Compreender a acção dos que “fazem a escola” leva-nos a tentar conhecer os estatutos de cada membro e os papéis a eles associados, as normas organizacionais que orientam a interacção e o contributo de cada um para a prossecução das actividades. É na conjugação destes factores que se definem as formas de intervenção individual na escola, as dinâmicas daí resultantes e os seus resultados.

## **5.2. Tomada de decisão e processos de participação na escola**

Para falar de participação é necessário abordar o conceito mas também os níveis organizacionais da participação. Parsons (Estrela, A.; Barroso, J.; Ferreira, J. , 1995:284) apresenta a participação em três níveis distintos: *o nível institucional* onde são decididos os grandes objectivos e as linhas orientadoras da acção; *o nível intermédio* onde os objectivos são convertidos em programas, em estratégias adequadas e definidos

processos de controlo e finalmente *o nível técnico* que se situa ao nível dos executantes onde são postos em prática os programas estabelecidos no nível anterior ajustando à realidade e com os meios que dispõem.

Este quadro pode servir de orientação, no entanto há que ter em conta as especificidades da escola como organização. Os professores podem exercer diferentes cargos e como tal se situarem em diferentes níveis em simultâneo. O que importa na teorização de Parsons é a ideia de existirem formas de participação diferentes em cada um dos níveis. O último nível assume-se como predominantemente de acção e execução pedagógica e o mais relacionado com os alunos. É neste nível que se situa a implementação, da maioria, dos diferentes projectos que se desenvolvem na escola. Em reforço desta ideia Guerra, M. (2002:9), refere que:

*“A participação na escola não se circunscreve à intervenção nos órgãos de governo. Refere-se a todas as facetas e âmbitos da vida escolar. A participação deve inspirar as concepções, as atitudes e as estruturas da escola. Não se refere, exclusivamente, aos aspectos formais.”*

Outro aspecto importante e que deve ser retido, é a premissa de que para participar tem de haver essa possibilidade, e para que essa participação seja possível tem de existir uma sociedade democrática. São várias as dimensões de abordagem da participação, uma é, certamente, ao nível da democraticidade.

A participação permite limitar algumas formas de poder e, por outro lado, facilitar a livre expressão de ideias e projectos significativos, como forma a enriquecer o processo democrático de tomada de decisões.

Existem diferentes possibilidades e dimensões de análise ao nível da participação. Estrela, A.; Barroso, J. e Ferreira, J. (1995:278) referem, entre outras, três variáveis que são particularmente importantes para o nosso estudo: (a) efeitos sociais, (b) profundidade e (c) processo da participação e em cada uma das variáveis encontra sub-variáveis:

a) Nos efeitos sociais da participação:

(a1) Participação directa ou presencial - cada indivíduo, em órgãos próprios estabelecido pela organização e em cumprimento das regras estabelecidas, intervém no processo de decisão de forma directa (através do voto ou outra forma acordada). Pode ser também chamada participação “perfeita” uma vez

que resulta do absoluto e efectivo poder de decisão do indivíduo ou do grupo marcarem presença pessoal e directa nas instâncias de tomada de decisão.

(a2) Participação indirecta ou representativa – é concretizada através de representantes que podem ser determinados de diversas formas, e em quem é delegada a representação de interesses, dada a impossibilidade da participação de todos no processo de tomada de decisões. Este tipo de participação implica algum grau de separação entre a decisão/decisores e os representados.

(a3) Participação cooptativa - o participante actua solidário com a administração e executa decisões de outrem. No entanto, a colaboração pode também ser uma consequência da implementação da participação vinculante. Existe um grande envolvimento individual aliado a um fraco poder de decisão.

(a4) Não participação – em oposição a este representa o resultado de qualquer tomada de decisão ou envolvimento individual. A possibilidade de autonomia fica francamente comprometida.

b) Nos níveis de profundidade da participação:

(b1) participação na fase preparatória do processo, que consiste em ser informado e ouvido, sem resultar daí qualquer tipo de vínculo às decisões que vierem a ser tomadas pelos órgãos competentes e que é uma participação consultiva, na medida em que serve para a administração conhecer as opiniões, interesses e problemas dos administradores;

(b2) participação na fase de decisão do processo: *“só o direito de voto na decisão final corresponde a uma verdadeira participação no poder de decidir. A participação, por inteiro, implica não só que sejam tomadas em conta as nossas opiniões e as nossas razões, mas também que a nossa vontade tenha um peso específico (através de voto) na decisão final”* (Estrela, A.; Barroso, J.; Ferreira, J. , 1995:279).

(b3) participação na implementação ou excussão da decisão e que é uma participação cooptativa pois trata-se de uma “*relação de colaboração entre as autoridades ou poderes que dispensam a ajuda e os benefícios dela*” (Estrela, A.; Barroso, J.; Ferreira, J. , 1995:279).

c) Na congruência com os objectivos da organização:

(c1) participação passiva ou conformista em que os indivíduos vivem a organização, aceitando os seus objectivos mas sem entusiasmo nem dedicação;

(c2) participação convergente em que os indivíduos reconhecem a validade das normas e objectivos organizacionais, cumprem e realizam as tarefas conducentes à consecução dos objectivos, esforçam-se para que os outros o façam. Logo, a participação, sendo objecto de consenso, pode contribuir para um maior envolvimento nas actividades da organização. No entanto, se esse consenso se tornar ritualista constitui um entrave à evolução;

(c3) participação divergente em que os indivíduos não se revêem nos objectivos formais da organização e assumem perspectivas diferentes fazendo valer as suas opiniões. Procuram mudar o rumo da organização em função de novas concepções sociais, científicas e culturais, etc. Tais atitudes, podem ser consideradas de contestação ou, por outro lado, são ideias diferentes, indispensáveis para a evolução e inovação.

A participação na escola pode ser vista como o resultado de um entrosamento de orientações de ordem formal com orientações do tipo individual ou colectivo (reacção das pessoas), as quais estão na origem de orientações próprias de cada organização apresentando os actores, diversos tipos e formas de se situar na escola. Assim, e como refere Maroto, J. (1996), uma análise dos processos de decisão, em contexto real das diferentes ideologias de poder e os diferentes participantes ou grupos, pode dar-nos uma imagem mais autêntica do funcionamento da organização.

### **5.3. Sistemas de interacção dos diferentes actores na organização escolar**

Um dos aspectos que se revela como factor importante na caracterização de qualquer organização é a relação que os seus membros estabelecem entre si.

A escola possui uma estrutura própria em que é natural que sejam criadas regras e normas de funcionamento próprias e onde as pessoas, na sua relação com os outros, ocupam posições definidas às quais estão associados determinados estatutos e papéis específicos, correspondentes às posições detidas pelos vários intervenientes. Este sistema de normas, por um lado, pode ser o princípio de orientação dos seus actores no desempenho dos diferentes papéis, por outro lado, pode apresentar-se como fonte de constrangimento na medida em que se constitui como referência para determinar o que é aceitável ou inaceitável.

De forma consciente ou inconsciente, os diferentes actores são levados a comportar-se de acordo com o previsto pelo controle social.

Assim, como refere Alves-Pinto (Saraiva, D. 1995:146) a escola apresenta-se como uma realidade social, uma vez que, para além da estrutura física, é um espaço de:

*"(...) acções levadas a cabo por pessoas situadas num sistema de interacção caracterizado por determinados estatutos, papéis e regras de funcionamento (formal e informal)."*

Essas relações dependem igualmente, e em grande parte, da posição que cada um ocupa no universo hierarquizado da organização. Assim, estruturadas essas relações definem o sistema de interacções aí vivido.

Situando-nos no espaço de interacção, a escola, e procurando compreender a acção dos que aí intervêm, é indispensável conhecer o seu estatuto e os papéis associados aos diferentes actores. Todavia, uma mesma pessoa na comunidade integra diversas instituições sociais: Encarregado de Educação, professor, autarca e dirigente desportivo, etc. Assim, é importante,

*"(...) não confundir o conjunto de papéis que decorrem não de um só estatuto, mas de uma multiplicidade de estatutos que a pessoa tem ao ser membro de diferentes organizações ou sistemas de interacção." (idem)*

Mesmo estabelecido este contexto de alguma limitação, as relações interpessoais vão-se aprofundando, as pessoas convivem, trocam experiências e ao mesmo tempo desenvolvem percepções partilhadas e recíprocas.

Para que seja, de facto, rentabilizada a participação de tal panóplia de intervenientes é necessário, como refere (Barroso, J.,1995:16):

*“(...)o reconhecimento, por todos os membros da organização e pelos seus dirigentes, da participação como valor essencial que deve orientar todas as suas práticas.”*

Assim, cada actor independentemente do contexto da acção em que está inserido, possui sempre uma certa margem de liberdade, que lhe permite reencontrar o mínimo de iniciativas e de capacidade de acção autónoma.

A interacção dos diferentes actores apresenta-se como um processo dinâmico entre as expectativas que recaem sobre o indivíduo e a acção resultante.

Alves-Pinto (Saraiva, D., 1995) salienta que nesta interacção ocorrem ajustamentos mútuos, que ao longo do tempo evoluem em coerência com a cultura organizacional. Essa dinâmica social estabelece um equilíbrio quanto aos comportamentos esperados e realizados.

Num modelo de cultura de participação é imperativo abranger, não apenas, os professores a quem é atribuída a responsabilidade pré-determinada de realização dos objectivos da escola, mas também todos os outros possíveis actores (Encarregados de Educação, alunos, funcionários ou instituições) que eventualmente possam contribuir em função das diferentes actividades ou tarefas propostas. A forma como os diferentes actores vão intervir na organização vai depender da interpretação que estes fizerem dos objectivos organizacionais, dos objectivos pessoais, dos constrangimentos do sistema de acção e das margens de liberdade que cada um resolve utilizar.

A escola constitui-se, pois, como um sistema de acção onde os professores, alunos, Encarregados de Educação e funcionários vão desenvolver estratégias, definindo a sua maneira de participar e estar na escola.

#### **5.4. A Cultura de participação como indutora de maior qualidade de ensino**

Com as reformas educativas que tendem para a autonomização, as escolas assumem uma maior responsabilidade no seu rumo como organização e como tal mais exigente no que se refere à participação dos seus elementos e na abertura à comunidade.

Diferentes estudos convergem para conclusões onde a participação dos diferentes intervenientes nas decisões aumenta a aceitação das mesmas e facilita o aparecimento de inovação. Igual opinião tem Maroto, J. (Gairin, J., 1996:209), ao apresentar as razões pelas quais entende que a participação deve ser promovida:

*“La participación mejora las actitudes de los sujetos, sus sentimientos de autovaloración y autoconfianza. Las estrategias para aumentar la participación han sido consideradas como una buena manera de mejorar la tomada de decisiones (...). Ello es debido que:*

- *Facilitan a la dirección de la información vital sobre el proceso de producción;*
- *Otorgan flexibilidad de la forma de organizar el trabajo;*
- *Mejoran la adaptación a nuevos problemas y circunstancias;*
- *Permiten la confluencia de diferentes perspectivas y propuestas alternativas, promoviendo la creatividad y la innovación;*
- *Incrementan la eficacia y productividad al mejorar la habilidad de la organización para responder rápidamente a los problemas y oportunidades de su entorno;*
- *Favorecen el cambio de opiniones y actitudes de los empleados para hacerlos más receptivos a los cambios tecnológicos;*
- *Aumentan el compromiso de las personas con la organización y facilitan la coordinación.”*

Verifica-se assim, que a participação não se refere apenas às práticas gestionárias da escola e aos seus aspectos mais formais, mas inclui igualmente o desenvolvimento dos processos de aprendizagem, a vida da escola e a sua dinâmica geral. Villa, G. (Guerra, M. 2002: 12), associa a participação, situando-a no sistema educativo, a partir de três contextos: o político (a gestão da escola), o académico (referido ao processo de ensino aprendizagem) e o comunitário (o que diz respeito às actividades extra-curriculares).

Como reforço a esta ideia, Barroso, J. (1995:5) considera que:

*“(…) as reformas neste, como em outros domínios, só podem ter êxito se encontrarem nas escolas um meio propício ao seu desenvolvimento. E, neste caso, o meio propício passa pela existência de uma real «cultura de participação» que afecte o quotidiano escolar, desde as*

*actividades na sala de aula, ao funcionamento dos diferentes órgãos, às relações com os pais e famílias dos alunos, às práticas de liderança inerentes aos diferentes cargos, à vida em comum”*

Os benefícios da participação podem traduzir-se em melhorias a vários níveis. Por um lado, na motivação de quem participa, uma vez que se apropria da sua parcela de intervenção. Esta dinâmica contraria o alheamento e a passividade. Por outro lado, a participação é a melhor forma de aprender e interiorizar os valores democráticos. Desta forma também é garantido algum controlo democrático.

Os diferentes actores têm a responsabilidade de contribuir para a realização dos objectivos da escola.

A presença na organização e portanto no contexto real, possibilita a integração de diferentes actores na acção, nomeadamente exteriores à organização, e apresenta-se também, como uma possibilidade de assimilar experiências e processos diferentes, também eles enriquecedores. O isolamento da instituição não augura nada de inovador. É do confronto de opiniões e de práticas reflexivas partilhadas, que se processa um formato enriquecedor e estimulante de aprendizagem possibilitador de inovação.

Os efeitos sociais resultantes da participação não se reportam, apenas, a aspectos palpáveis mas também a atitudes e predisposições que o processo suscita. A rotina de práticas de participação leva a uma sistematização de busca de soluções, de aprofundamento das dimensões interpretativas de questões e das possíveis forma de renovação. De alguma forma também se apresenta com alguma margem de eficácia uma vez que, os seus resultados são regulados por um trabalho colaborativo entregue a tempos de maturação, discussão e debate de ideias mais longos e submetidos a decisões colegiais e portanto plural.

A organização que possibilita a participação apresenta-se, portanto, como uma plataforma que se pode transformar numa ocasião de aprendizagem logo um instrumento de melhoria nas diferentes dimensões da organização. Guerra, M. (2002:94) afirma que:

*“ De um ponto de vista organizativo, a participação é um contínuo que reflecte diferentes graus de acesso que os membros de uma organização têm à tomada de decisão. Do ponto de vista educativo, quer dizer, do ponto de vista da organização educativa, a participação também é um processo de aprendizagem, um meio de formação, e não apenas um mecanismo ao serviço da gestão.”*

Como tal uma escola participada é uma escola que aprende, e eleva o seu nível de conhecimento logo, potencia a probabilidade de eficácia na sua acção pedagógica social e gestionária.

No nosso trabalho existe um axioma – a importância da dinâmica de participação. Como foi demonstrado, a participação como acto intencional e consciente, surgido dos princípios democráticos e do direito de cada indivíduo livre poder construir e responsabilizar-se pela realidade em que vive, tem resultados positivos também na escola.

Esse exercício de responsabilidade promove o enriquecimento mútuo, o diálogo, o intercâmbio, a soma de pensamentos, de vontades e esforços, todos elementos benéficos ao desenvolvimento individual e organizacional.

No entanto, por diferentes motivos a participação dos vários actores nas instituições escolares nem sempre é voluntária, espontânea ou entusiasta. Como tal, têm de existir formas de beneficiar essa prática uma vez que é do interesse da escola que se desenvolvam dinâmicas de participação criativas e adaptadas ao contexto em que se inserem.

Existem alguns instrumentos que devem ser mobilizadores dos diferentes actores: o PEE, que é obrigatório, será o único? É nosso objectivo saber se os diferentes projectos desenvolvidos nesta escola são também mobilizadores de participação.

## 6. Metodologia do trabalho

### 6.1. Características da investigação e opções metodológicas

Na sequência do que foi desenvolvido como bases teóricas e da definição dos objectivos do estudo tentamos, neste capítulo, explicitar as opções metodológicas, assim como os procedimentos desenvolvidos na investigação.

O meio educativo, sendo um sector de actividade humana com características específicas a vários níveis, apresenta-se como manancial de exploração e de estudo particularmente para quem o integra. Afonso, N. (2005:11) corrobora esta ideia dizendo que no meio educativo existem questionamentos particulares assim como objectos de estudo e narrativas científicas próprias. Refere ainda que,

*“ A Educação como actividade humana constitui-se, portanto, como um campo de estudo onde se cruzam múltiplos olhares, da sociologia, à psicologia, da história à economia, da ciência política à demografia”.*

Posto isto, a primeira abordagem prospectiva do percurso a realizar, deteve-se, numa primeira fase, na opção do paradigma metodológico de construção do conhecimento científico.

Uma abordagem qualitativa de investigação pareceu-nos, desde logo, ser a mais adequada ao tipo de estudo que se pretendia empreender, uma vez que a finalidade era compreender, de forma indutiva e contextualizada, o processo de desenvolvimento dos diferentes projectos com a sua complexidade e dinâmicas próprias, assim como os seus resultados.

A averiguação das práticas, dos processos e atitudes dos diferentes actores de forma holística, descritiva e sensível ao contexto, sendo o investigador o próprio instrumento de recolha de dados, afigurou-se como a forma mais apropriada de investigação, capaz de proporcionar uma fiel apreensão da riqueza conseguida em torno de uma filosofia de desenvolvimento de diferentes projectos numa escola.

Tratando-se de um estudo que procura interpretar uma determinada realidade através das percepções dos seus mais directos intervenientes, inscreve-se, naturalmente, no paradigma qualitativo da investigação em educação.

Também se optou pelo estudo de caso, como método de investigação mais adequado, sendo que o interesse recaiu sobre uma escola em particular e nas suas características próprias. Apresenta-se como um estudo exploratório por ser único neste tema específico. Como refere Yin (Carmo, H. e Ferreira, M., 1988:216):

*“(…)o estudo de caso constitui a estratégia preferida quando se quer responder a questões de “como” ou “porquê”; o investigador não pode exercer controlo sobre os acontecimentos e o estudo focaliza-se na investigação de um fenómeno actual no seu próprio contexto.”*

Tivemos, naturalmente, em conta a crítica mais comum a este tipo de investigação que se prende com o facto de não permitir formular generalizações. Não é, no entanto, objectivo desta investigação encontrar soluções rápidas para os grandes problemas educativos, mas sim acrescentar novos elementos que enriqueçam o nosso conhecimento colectivo sobre, neste caso, o potencial que pode advir do desenvolvimento de projectos na escola e a possível ligação destes ao PEE.

## **6.2. Selecção da escola e formalização do contacto**

A selecção da escola, que se tornou no nosso objecto de estudo, não foi resultado de nenhum processo científico de selecção, no entanto também não foi uma escolha accidental. De entre outras particularidades, o número de projectos desenvolvidos pela Escola dos Esquilos, como decidimos chamar-lhe, é sobejamente significativo e susceptível de criar curiosidade.

Trata-se de uma escola cinquentenária referenciada e associada, desde a sua fundação, a boas práticas em vários domínios e com muitos anos de experiência no desenvolvimento de projectos, alguns deles elogiados e referidos como modelo pelas diferentes equipas integrantes do Ministério da Educação para projectos idênticos que se reproduziram em muitas escolas do país. Assim, a escolha da escola teve em conta o desenvolvimento de um conjunto significativo de projectos que se revelaram ser uma prática adoptada pela escola.

Outra razão prende-se com a receptividade com que recebem investigadores e outros estudiosos que queiram usar o seu conhecimento acumulado. A disponibilidade e

o prazer que têm em partilhar experiências são um cartão de visita generoso para quem se apresenta na escola com o propósito de partilhar aprendizagens.

O primeiro contacto foi feito com a Coordenadora de Projectos a quem foram explicados os objectivos do estudo. Posteriormente foi formalizado com a Presidente do Conselho Executivo e prontamente autorizado.

Aos grupos entrevistados foi formalizada autorização e comprometimento, de ambas as partes, na forma de utilização da informação recolhida.

### **6.3. Design e justificação do plano de investigação do trabalho de campo**

O trabalho de campo iniciou-se com a análise dos diversos documentos que nos foram fornecidos sobre o objecto de estudo, nomeadamente o PEE, assim como documentação relacionada com os diferentes projectos - documentos de apresentação dos diferentes projectos, planificações e avaliações internas e externas e documentos e informações que permitiram caracterizar a escola e o seu contexto envolvente.

A informação extraída dos referidos documentos revelou-se uma importante plataforma de conhecimento sobre os diferentes projectos na actualidade e um ponto de partida para a escolha da metodologia de investigação que pensamos mais adequada.

Como complemento à recolha de dados em suporte escrito achamos interessante ter uma visão geral da origem e evolução dos diferentes projectos uma vez que alguns tinham muitos anos de existência.

Entrevistar pareceu-nos ser a melhor opção uma vez que os próprios intervenientes dos projectos, em princípio, teriam um capital verbal significativo sobre o tema. Esse potencial aumentava se fossem realizadas a coordenadores dos referidos projectos dado o conhecimento de todo o processo.

Numa primeira abordagem a entrevista exploratória foi o meio que pensámos nos possibilitaria uma maior amplitude de informação sobre o fenómeno em estudo, com recurso a dados descritos pelos próprios intervenientes de forma a melhor intuímos sobre o contexto de estudo e tópicos a explorar. Como referem Ghiglione, R. e Matalon, B. (2001:83):

*“O método consiste em propor uma tarefa bem definida, mas suficientemente aberta para que respostas muito afastadas do pensamento do investigador adulto possam ser dadas e desenvolvidas (...).”*

Assim, a primeira entrevista foi dirigida à Coordenadora de Projectos que é, simultaneamente, Vice-presidente do Conselho Executivo desde 2001, com assento no Conselho Pedagógico e uma das professoras mais antigas da escola.

No que diz respeito aos projectos e ao seu conhecimento pensámos que seria mais rico, dadas as suas potencialidades, inquirir em grupo (*focus group interviews*) os diferentes actores que implementam os projectos. Esta forma de entrevista apresentava-se como a mais natural uma vez que os participantes, no seu próprio espaço, eram convidados a interagir em grupo tal como habitualmente o fazem. Como referem Krueger, R e Casey, M. (2000:4):

*“The researcher crates a permissive environment in the focus group that encourages participants to share perceptions and points of view, without pressuring participants to vote or reach consensus.”*

Para esta forma de entrevista devia obedecer-se a métodos especificados pelos diferentes autores consultados. O grupo de intervenientes, neste tipo de entrevistas, deveria compreender um número suficientemente pequeno, de forma que todos pudessem intervir, e suficientemente grande, de forma a possibilitar diversidade de opiniões, ou seja, rondar os 5 a 10 elementos. Várias são as formas de formar grupos, das diferentes opções apresentadas. A mais adequada ao nosso estudo é a que sugere juntar pessoas que regularmente interagem e que naturalmente falam de temas que lhes são comuns.

O entrevistador/investigador tem, neste caso, vários papéis: moderador, ouvinte, observador e eventualmente indutor do processo, quando for necessário clarificar ideias. Em resumo, como referem Krueger, R e Casey, M. (2000:4):

*“The purpose of a focus group is to listen and gather information. It is a way to better understand how people feel or think about an issue, product, or service. Participants are selected because they have certain characteristics in common that relate to the topic of the focus group.”*

Perante a incapacidade temporal e logística de entrevistar todas as equipas que implementam os diferentes projectos e mediante o resultado da análise documental e da entrevista exploratória, foram criados critérios que permitiram escolher, de entre todos, os projectos para a realização de entrevistas de grupo. Optámos pelos projectos que compreendessem os seguintes aspectos:

1. Integrar actores de grupos diferenciados (professores, técnicos, instituições);
2. Terem um tempo significativo de duração que permitisse abarcar o percurso, avaliação e resultados;
3. Integrarem nos seus objectivos níveis diferenciados de intervenção (institucional, pedagógico...);
4. Terem um significativo número de beneficiários e de elementos na sua equipa.

Assim, foram escolhidos:

1. Projecto **Biblioteca Escolar/Centro de Recursos Educativos (BE/CRE)**, destina-se a todos os alunos do agrupamento e apoia a prática pedagógica de professores; existe desde a origem da escola, tem evoluído com sucessivos projectos e no ano de 2003, integrou o Centro de Recursos Educativos; possui uma equipa de quatro professores coordenadores das diferentes áreas e alguns professores que colaboram no projecto e tem um vasto plano de actividades que se desenvolve no agrupamento; para além da articulação interna, estabelece parcerias exteriores à escola de forma a: manter actualizados os seus colaboradores e coordenadores e,, financeiramente, renovar o espólio e os materiais didácticos.

2. Projecto **Sala de Integração**, visa a integração de todos os alunos com comportamentos de indisciplina que são colocados fora da sala de aula; existe desde 2002 e, desde então, foi evoluindo e dando origem a novos projectos como o PAA; tem uma equipa de quatro professores e articula com o GAAF, os E.E. e os DT.

3. Projecto **GAAF**, existe desde 1997 para além do controlo dos alunos no pátio ao nível da violência, é também um mediador entre professores e famílias que dificilmente estabelecem contacto com a escola. Foi um projecto pioneiro que serviu de modelo a outros projectos em diversas escolas do país, conta com dois técnicos, no momento, e articula com diversificados elementos e instituições do meio escolar e comunidade envolvente.

4. Projecto Aprender Acompanhado (**P.A.A.**), surge em 2006 e deriva do projecto Sala de Integração. Tem como objectivo o sucesso educativo e a prevenção de problemas de absentismo e comportamentos de indisciplina graves, através do reforço das competências dos alunos em algumas áreas curriculares mais frágeis; conta com um grupo de professores e abrange alunos com dificuldades de aprendizagem significativas, principalmente ao nível da leitura e escrita.

Apesar do PAA não se enquadrar em todas as premissas de escolha dos projectos, foi possível inclui-lo uma vez que uma das coordenadoras da sala de integração é igualmente coordenadora deste projecto. Logo, foi-nos fácil incluir na mesma entrevista ambos os projectos.

Após esta decisão sustentada pela base teórica, entrevista exploratória e análise dos diferentes documentos, foram elaborados os guiões de entrevista que posteriormente foram referencia para a condução das respectivas entrevistas aos actores seleccionados. Estas entrevistas foram realizadas no espaço escolar garantindo um lugar tranquilo e conhecido dos entrevistados.

No entanto, não nos foi possível implementar as entrevistas em grupo (*focus group interviews*) uma vez que a oportunidade de conseguir juntar os grupos de trabalho em tempo útil era pouca, tendo em conta a carga horária recentemente atribuída aos docentes. Pelo que se optou por realizar entrevistas, individuais e estruturadas, aos coordenadores dos referidos projectos.

Estabelecido o quadro teórico e o conjunto de referências importava como referem Ghiglione, R e Matalon, B (2001:83):

*“ O conjunto do quadro de referências é definido (estrutura do campo e categorias estruturantes) e o entrevistado deve situar-se relativamente a esse quadro, entrar nele, a fim de poder responder de forma correcta.”*

Cumulativamente à informação já recolhida, faltava uma visão ao nível institucional, de forma a representar uma opinião global, “descendente” e conceptual sobre os tópicos já abordados pelos outros actores, pelo que considerámos importante a visão da Presidente do C.E., mas também uma visão exterior à escola com participação na mesma, o Presidente da Associação de Pais, pelo que foi feita com uma entrevista individual e estruturada a cada um dos sujeitos referidos.

Presidente do C.E.	(E6)	→ visão Institucional	(nível macro)
Presidente Associação de Pais	(E5)	→ visão Exterior	
Coordenadora de Projectos	(E1)	→ visão Geral dos Projectos	(nível meso)
Grupo que implementa os Projectos da: SI e PAA BE/CRE GAAF	(E2) (E3) (E4)	→ visão Particular de Projecto	(nível micro)

Para melhor contextualização dos conteúdos das entrevistas importa conhecer, embora de uma forma ligeira, a que características profissionais correspondem.

A Presidente do Conselho Executivo é professora efectiva do quadro da escola e desempenha as funções de presidente, desde o ano lectivo de 2002/2003, tendo integrado a equipa anterior mas com outras funções.

O Presidente da Associação de Pais exerce o cargo desde 2003, já integrava a anterior direcção e é Encarregado de Educação de uma aluna da escola a fazer o seu percurso escolar.

As Coordenadoras da SI são ambas professoras efectivas na escola, no topo da carreira e com décadas de dedicação à escola. A Coordenadora responsável pela parte disciplinar é igualmente Coordenadora do Departamento de E.F e tem assento no Conselho Pedagógico. A Coordenadora da parte educativa da SI é também a responsável pelo Projecto Aprender Acompanhado.

A Coordenadora do BE/CRE é professora do quadro de escola, há muitos anos e desde 2003 representa o projecto no CP.

A Coordenadora do GAAF é Técnica de Acção Social e trabalha no projecto desde 1998, no seu segundo ano de existência.

Com base no material recolhido elaboraram-se as matrizes de projecto nas tabelas 10 e anexo 1.

A análise de conteúdo, possibilitada pelo conjunto de técnicas realizadas e leitura dos dados nas diferentes fases, permitiu, mediante um quadro de referências teórico e objectivos definidos, concretizar respostas ao conjunto de categorias e perguntas de investigação.

Essas categorias foram estabelecidas, de acordo com as problemáticas, e obedecendo às etapas já referidas.

### Esquema de apresentação do Plano de Investigação

Dados e Questões de Pesquisa	Técnicas de Investigação Utilizadas		
Caracterização da escola.	Análise de documentação produzida pela escola.		Conversa informal com os coordenadores sobre os seus projectos.
Caracterização dos diferentes Projectos		<b>1. Entrevista Exploratória</b> com a Coordenadora de Projectos (E1)	Entrevista Estruturadas com: <b>2. Presidente do C.E. (E6);</b> <b>3. Presidente da Associação de Pais (E5);</b> <b>4. Coord. BE/CRE (E3);</b> <b>5. Coord. S.I. e PAA (E2);</b> <b>6. Coordenadora GAAF (E4);</b>
Com se articulam os vários projectos que se desenvolvem na escola e se ajudam o PEE na concretização dos seus objectivos?			
Que dinâmicas de participação dos diferentes actores escolares se conseguem com a implementação dos diferentes projectos?			
Que tipos e dimensões da avaliação são utilizadas para os diferentes projectos?			
Que benefícios são percebidos da dinâmica de projectos?			

Depois de recolhidas e transcritas, as entrevistas foram analisadas através de sucessivas leituras, procurando as frases mais significativas do discurso do entrevistado bem como as ideias principais, os conceitos e as categorias consideradas relevantes.

Segundo Carmo, H. e Ferreira, M. (1998:254) este conjunto de dados deve ser o mais completo possível, representativo, homogéneo e pertinente de forma a permitir uma base rica e sólida de trabalho.

A interpretação desses dados teve em conta os objectivos estabelecidos, a base teórica de suporte ao estudo e os resultados obtidos.

Os guiões das diferentes entrevistas, assim como, as grelhas de tratamento das mesmas constam em anexo.

#### **6.4. Práticas que favoreceram a garantia de validade e fiabilidade do estudo**

A validação é, no processo de investigação, um aspecto de grande importância que deve ser assegurado de forma a garantir a máxima exactidão na recolha de dados para que estes espelhem, de facto, a realidade existente.

A possibilidade de se proceder a uma triangulação, tornou o plano de investigação, deste ponto de vista, mais consistente, assim como a sua validade interna; permitiu a avaliação da recolha assim como da sua plausibilidade através das diferentes estratégias e procedimentos de cruzamento de informação. Como refere Patton (Carmo, H. e Ferreira, M., 1998:183)

*“(…)uma forma de tornar um plano de investigação mais “sólido” é através da triangulação, isto é, da combinação de metodologias no estudo dos mesmos fenómenos ou programas.”*

Os dados foram recolhidos no próprio contexto, o investigador foi o instrumento principal de pesquisa e foram usadas fontes directas. A multiplicação dos modos de produção de dados (entrevista individuais e pequeno grupo, pesquisa documental), de diferentes actores e diferentes fontes de dados garantem a análise.

Concomitantemente, a fiabilidade é outro aspecto a garantir que pode ser salvaguardado através do relato pormenorizado dos métodos e processos de investigação, controlando as variáveis que possam influenciar os resultados.

No final, se a investigação for fiável, deve denotar validade e fiabilidade, podendo esperar-se que uma nova implementação do estudo dê resultados próximos aos já obtidos.

### **6.5. Limitações do estudo**

Inicialmente o plano de investigação previa a realização de entrevistas de grupo o que se constatou ser difícil de conseguir uma vez que a carga lectiva dos professores, acrescida das numerosas tarefas e reuniões a que estão sujeitos, tornava a nossa opção inviável no espaço de tempo de que dispúnhamos.

Limitações de tempo foram o maior obstáculo, uma vez que não possibilitou a realização de entrevistas de grupo nem um número maior de entrevistas.

Por fim, outra limitação decorrente é o facto de todos os professores inquiridos terem um perfil profissional semelhante, mais de dez anos na escola e vinculados à instituição.

## 7. Projectos e projecto da Escola dos Esquilos

### 7.1. Caracterização do meio onde a escola se insere e da população escolar

A população escolar é bastante heterogénea em termos sociais, económicos e culturais, identificando-se, no entanto, zonas de características distintas entre os bairros que servem de moldura à escola. Todavia, é considerável o número de famílias com situação sócio-económica precária e baixo nível de escolaridade.

Há precariedade de emprego, tendo-se registado nos últimos anos um acréscimo do número de desemprego, ao mesmo tempo que se verifica um envelhecimento da população com o conseqüente aumento da população não activa.

A actividade industrial, anteriormente implantada na área, foi reduzindo e praticamente desapareceu dando lugar ao comércio e aos serviços.

As condições de habitabilidade e de conservação dos edifícios são muito diversificadas, estando a surgir novos condomínios e alojamentos sociais, ao mesmo tempo que se têm registado movimentos de realojamento de população na zona ou desta para outras freguesias.

Existe, ainda, nesta zona da cidade diversas minorias étnicas ou nacionais, algumas delas com uma presença considerável em determinados bairros ou zonas e, conseqüentemente, em determinadas escolas do agrupamento e que posteriormente integram em simultâneo a escola sede, a saber: ciganos, africanos, orientais, eslavos e brasileiros.

Tabela 1. Distribuição de Alunos por Etnias / Origem

Esc. / Etnias	Lusos	Africanos	Brasileiros	Chineses	Ciganos	Eslavos	Indianos	Outros	Total <sup>a)</sup>
<b>EB 2,3</b>	409	42	9	6	16	1	1	6	<b>490</b>
<b>TOTAL Agrupamento</b>	<b>1070</b>	<b>107</b>	<b>31</b>	<b>7</b>	<b>76</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>32</b>	<b>1330</b>

<sup>a)</sup> dados retirados do PEE relativos a 2005.

É considerável o número de famílias em situação sócio-económica precárias, bem patente nos 52% de alunos do agrupamento subsidiados no presente ano lectivo.

Tabela 2. **Número de Alunos Subsidiados**

Escolas / Escalões	A	B	TOTAL <sup>a)</sup>
EB 2, 3	175	37	212
<b>TOTAL Agrupamento</b>	<b>599</b>	<b>95</b>	<b>694</b>

<sup>a)</sup> dados retirados do PEE relativos a 2005.

## 7.2. Recursos, localização e caracterização do Agrupamento de Escolas

Em 2003, por iniciativa da DREL, tiveram lugar os primeiros contactos entre aquele organismo regional do Ministério da Educação, as autarquias locais e as escolas com vista à constituição do Agrupamento.

As Escolas integrantes do Agrupamento procuraram organizar-se visando um melhor conhecimento mútuo e uma transição tranquila, tendo em conta as dificuldades naturais do processo de constituição.

O agrupamento foi homologado por despacho de 30 de Abril de 2004, da Directora Regional de Educação de Lisboa e, no ano lectivo de 2004/05, iniciou o seu funcionamento, em regime de instalação, nos termos da legislação em vigor. É constituído por: três Jardins de Infância; cinco escolas do 1º Ciclo do Ensino Básico e a escola de 2º e 3º Ciclos do Ensino Básico, “**Escola dos Esquilos**” que é a Escola Sede do Agrupamento e está localizado na zona ocidental da cidade de Lisboa, abrangendo escolas de duas freguesias.

Conta com um significativo número de alunos vindos de uma área geográfica consideravelmente extensa, exemplo disso é o número elevado de alunos que usam transportes colectivos para chegar à escola.

Interessa, também, salientar que a escola conta com um Observatório de Qualidade desde 2001, pelo menos, e que sustenta a avaliação interna onde os projectos assumem um papel fundamental. E este ano integrou o grupo de escolas que se candidatou à avaliação externa de escolas.

Tabela 3. Números de Alunos do Agrupamento por Ciclo

Ciclos	N.º Alunos <sup>a)</sup>
Pré-Escolar	138
1º Ciclo	702
2º Ciclo	339
3º Ciclo	141
<b>TOTAL Agrupamento</b>	<b>1 320</b>

<sup>a)</sup> dados retirados do PEE relativos a 2005.

### 7.3. A escola em estudo - Escola dos Esquilos.

É sobre a escola sede de agrupamento que incide o nosso estudo. É uma escola grande, com 2º e 3º ciclos em que o espaço envolvente é constituído por jardins com vegetação que inclui diversas espécies. Os edifícios e os espaços exteriores compreendem:

- Edifício principal com quatro pisos, com 19 salas de aula;
- Edifício do Ginásio também com quatro pisos;
- Pavilhão novo com átrio central, 10 salas de aulas;
- Portaria com gabinete do guarda;
- Casa do Pedreiro, edificação de pequena dimensão, erguida a partir de um antigo pavilhão pré-fabricado;
- Pátio principal com dois campos de jogos e uma área coberta;
- Seis pátios secundários, canteiros arborizados com sistema de rega;
- Rede de arruamentos, acessos pedonais e escadarias exteriores.

Tabela 4. Pessoal Não Docente

Escola / Pessoal	SAE e SASE	AAE	Operários	Cozinha	Guardas-nocturnos	Vigilantes	TOTAL <sup>a)</sup>
EB 2,3	9	19	2	4	2	2	<b>38</b>
<b>TOTAL Agrupamento</b>	<b>9</b>	<b>41</b>	<b>2</b>	<b>12</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>64</b>

<sup>a)</sup> dados retirados do PEE relativos a 2005.

Esta escola conta com 480 alunos distribuídos por 24 turmas do 5º ao 9º ano. O corpo docente é composto por 84 professores das diferentes áreas curriculares sendo 3 especializados em NEE. Para o normal funcionamento dos serviços da escola conta ainda com 20 auxiliares da acção educativa e 9 administrativos.

**Tabela 5. Pessoal Docente em efectividade de funções**

Escola / Situação.	Do Quadro de Escola		QZP	Contratados	Coadjuvantes	TOTAL <sup>a)</sup>
	Em serviço	Destacados				
<b>EB 2, 3</b>	68	7		9		<b>84</b>
<b>Total Agrupamento</b>	<b>89</b>	<b>21</b>	<b>30</b>	<b>10</b>	<b>19</b>	<b>169</b>

<sup>a)</sup> dados retirados do PEE relativos a 2005.

**Tabela 6. Pessoal dos Serviços Especializados de Apoio Educativo e Outros Técnicos**

Escola / Serviços	NAE	LPDM	SPO	UNIVA	Educadora Social	Animadores e Monitores	Mediadores	Total <sup>a) b)</sup>
<b>EB 2, 3</b>	3			1	1	3 <sup>a)</sup>		<b>8</b>
<b>Total Agrupamento</b>	<b>18</b>	<b>9</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>32</b>

<sup>a)</sup> Estão afectos ao GAAF – Associação de Pais e Encarregados de Educação em número de 2 e um afecto à Escola.

<sup>b)</sup> dados retirados do PEE relativos a 2005.

Existe na escola uma Associação de Pais e a escola mantém parcerias com inúmeras instituições com diferentes fins.

De referir também, o elevado número de alunos com Necessidades Educativas Especiais, distribuídos pelas várias escolas.

**Tabela 7. Número de Turmas, Alunos e Alunos com NEE por Ano**

Escolas / Alunos	Anos	N.º Turmas	N.º Alunos	N.º Alunos com NEE
<b>EB 2,3</b>	5º	10	202	<b>28</b>
	6º	7	137	<b>24</b>
	7º	2	45	<b>6</b>
	8º	3	57	<b>14</b>
	9º	2	39	<b>5</b>
	<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>480</b>	<b>77</b>
<b>TOTAL Agrupamento</b>		<b>68</b>	<b>1 320</b>	<b>137<sup>a) b)</sup></b>

a) duas das escolas do 1º ciclo, com 72 e 125, não tinham fornecido dados sobre este item até à elaboração do PEE.

b) dados retirados do PEE relativos a 2005.

O insucesso na disciplina de Português (19%) e em Matemática (34%) e as taxas de absentismo (21%<sup>3</sup>) e de abandono (7%<sup>4</sup>) correspondem aos problemas prioritários para a escola.

A junção da taxa de retenção e abandono situa-se nos 23% para o 2º ciclo e de 28% no 3º ciclo. Estes resultados são superiores à média nacional publicada pelo Ministério da Educação no mesmo ano de 2005 que se situam nos 13% no 2º ciclo e nos 19,7% no 3º ciclo.

**Tabela 8. Taxas de Absentismo, Abandono e Assiduidade**

Escolas		Absentismo a)	Abandono b)	Assiduidade
<b>EB 2,3</b>	<b>2.º Ciclo.</b>	59 (21%)	24 (7%)	241 (72%)
	<b>3.º Ciclo</b>	22 (14%)	1 (1%)	133 (85%)

(dados retirados do PEE relativos a 2005).

<sup>3</sup> Inclui alunos com mais de 50% do total de faltas injustificadas, permitidas por lei em qualquer disciplina.

<sup>4</sup> Corresponde aos alunos retidos por faltas nas estatísticas do final do ano lectivo.

**Tabela 9. Taxas de Insucesso Educativo a Língua Portuguesa e Matemática e Taxa de Retenção por Ciclos**

<b>Ciclos</b>	<b>Insucesso em L. Portuguesa</b>	<b>Insucesso em Matemática</b>	<b>Retenção</b>
1º Ciclo	144 (20%)	111 (16%)	87 (12%)
2º Ciclo	59 (19%)	107 (34%)	54 (16%)
3º Ciclo	23 (15%)	50 (34%)	42 (27%)

(dados de 2005)

#### **7.4. Projecto Educativo da Escola dos Esquilos**

Da análise do PEE e do documento de candidatura ao Projecto Piloto de Avaliação Externa de Escolas chega-se a uma reflexão, comum em ambos os documentos, que resulta na identificação de alguns dos problemas do agrupamento que são considerados como de resolução prioritária por parte da escola.

Nestes documentos o Agrupamento põe em evidência problemas e preocupações sentidas pela comunidade educativa e que têm particular significado no quotidiano dos estabelecimentos de ensino, dos professores e educadores, dos técnicos, dos funcionários, dos auxiliares de acção educativa, dos pais e encarregados de educação e dos alunos que acreditam na necessidade de reforço da sua identidade e democraticidade de funcionamento da escola.

O PEE começa por um diagnóstico onde são salientados problemas relacionados com o meio social:

*“aumento da precaridade social e os seus reflexos nas atitudes, qualidade do estudo, participação e desenvolvimento do processo ensino-aprendizagem de um número cada vez maior de alunos;”*

E logo de seguida são identificados os problemas e é referida a necessidade de respostas diversificadas ao crescente aumento do número e diversidade de alunos pertencentes a grupos étnicos minoritários, especialmente ciganos.

O PEE destaca como Princípios Orientadores:

1. *“Articular filosofias e práticas de ensino, observando os princípios da igualdade de oportunidades, da promoção do desenvolvimento de competências e da especificidade dos indivíduos;*
2. *Valorizar intervenções e dinâmicas integradas numa lógica de ciclo de estudos*
3. *Reforçar uma política institucional de apoio à orientação, escolha de projectos e formação, em todas as etapas do percurso escolar/ profissional;*
4. *Perspectivar crescentes níveis de qualidade, invertendo a tendência presente de insucesso e de abandono escolar;*
5. *Investir num clima de escola motivador de ensino / aprendizagem;*
6. *Dinamizar acções motivadoras de aprendizagem nas vertentes curricular, extra-curricular e formativa;*
7. *Promover políticas de preservação do património e a defesa do ambiente;*
8. *Incrementar a inovação educacional no âmbito do saber científico e tecnológico;*
9. *Promover a avaliação em todas as escolas e a divulgação de medidas correctivas”*

Para tal obedece, por sua vez, aos seguintes Princípios:

1. *“Promover uma gestão participada, norteadada pela análise e procura de soluções integradas;*
2. *Melhorar a dinâmica comunicativa, interventiva e interactiva de todos os elementos do Agrupamento;*
3. *Envolver a Comunidade Educativa na procura de soluções adequadas às necessidades, recursos humanos e gestão de espaços;*
4. *Promover a formação dos diferentes intervenientes para uma melhor qualidade do ensino”*

Constam também no PEE as seguintes Prioridades de Actuação e Áreas de Intervenção:

1. *“Implementar uma acção pautada por valores e princípios comuns à sociedade democrática, consubstanciada:*
  - *no incentivo a práticas de conduta cívica;*
  - *no respeito pela diversidade;*
  - *na preservação e usufruto do património natural e cultural, no respeito pela pluralidade de formas, manifestações e expressões culturais e artísticas.*

2. *Gerir a articulação curricular intra e interciclos, observando a efectiva diferenciação de metodologias e de práticas de ensino, centrando-as:*
  - nos métodos de trabalho;
  - na mobilização de saberes;
  - na comunicação;
  - no trabalho cooperativo.
3. *Incentivar a troca de experiências, de informação e de saberes numa perspectiva inter e transdisciplinar, tendo em conta a ligação e a comunicação entre todas as estruturas e elementos da comunidade educativa;*
4. *Estimular a gestão flexível e articulada do currículo;*
5. *Conjugar esforços e realizar acções continuadas, junto da comunidade educativa, de combate ao insucesso escolar, absentismo e abandono escolar;*
6. *Alargar a oferta educativa, estimulando positivamente as capacidades dos alunos, ampliando saberes e instrumentos de acção capazes de integrar a inovação e intervindo em programas/projectos ambientais e de defesa do património;*
7. *Reforçar o desenvolvimento de competências ao nível das áreas da Língua Portuguesa e da Matemática;*
8. *Reforçar as actividades de experimentação, de iniciação tecnológica e das tecnologias de informação e comunicação;*
9. *Criar estruturas de apoio à transição de ciclo;*
10. *Reorganizar recursos de apoios educativos e socio-educativos com vista à integração dos alunos;*
11. *Garantir o acompanhamento continuado e contínuo dos alunos durante o ensino básico, envolvendo e corresponsabilizando educadores, docentes, técnicos e encarregados de educação no processo de ensino – aprendizagem;*
12. *Realizar avaliação permanente e interactiva, relativamente às várias vertentes da vida escolar;*
13. *Melhorar a cooperação e o envolvimento dos recursos humanos;*
14. *Optimizar a coordenação inter e intraciclos;*
15. *Redesenhar e reorganizar os espaços de acordo com as novas realidades e as necessidades do agrupamento;*
16. *Dar continuidade à acção das diferentes entidades intervenientes na prevenção/resolução dos casos de absentismo e abandono escolares;*

17. *Envolver e co-responsabilizar os encarregados de educação no processo ensino/aprendizagem;*
18. *Incentivar a auto e hetero formação interciclos e interdisciplinar;*
19. *Aferir conceitos e terminologias inerentes ao ensino básico;*
20. *Elaborar um plano de formação do pessoal de Acção Educativa de acordo com as necessidades do Agrupamento;*
21. *Incrementar a formação do pessoal do Serviço Administrativo, de acordo com a realidade orgânica do Agrupamento;*
22. *Sensibilizar a família para a importância da sua acção no processo educativo, favorecendo e potenciando mecanismos de informação/esclarecimento e aconselhamento;*
23. *Elaborar um programa de intervenção junto das Famílias/Encarregados de Educação, solicitando apoios diversificados (APEE, SCML, ISS, IAC...).*”

Como se vê desta enumeração de prioridades de actuação, parece não haver propriamente uma intenção de seleccionar essas prioridades mas sim de ir reunindo à volta de um núcleo duro de grandes objectivos da escola, outras prioridades à medida que elas vão surgindo no tempo. Só assim se justifica estarem tão presentes na articulação com os objectivos dos diferentes projectos, como ficou patente nas entrevistas e nos documentos analisados.

### **7.5. Breve apresentação do conjunto de projectos desenvolvidos pela escola**

Houve um conjunto de projectos, como tal definidos, com base na pesquisa teórica.

Não houve divergências em relação ao que os entrevistados consideraram como projectos da escola; são igualmente os projectos que a coordenadora nos apresentou e sobre os quais tivemos acesso a informação documental tanto como sobre a sua apresentação, reformulações, planificações e/ou avaliações periódicas a que estão sujeitos.

Se poderia existir alguma expectativa quanto à dificuldade dos intervenientes neste estudo em determinar sobre o que poderia ser projecto ou outra actividade próxima, tal não aconteceu.

A Escola dos Esquilos tem atribuída a função de Coordenadora de Projectos que, para além de se manter em contacto com os diferentes coordenadores e, portanto, inteirada de forma a poder prestar esclarecimentos, tanto ao Conselho Executivo como ao Conselho Pedagógico, tem informação constante sobre a performance de cada projecto, agiliza a articulação entre os diferentes parceiros e rentabiliza recursos humanos e físicos entre os diferentes projectos.

A panóplia de projectos tem diferentes origens; alguns partem de planos nacionais ou regionais de que foram realizados projectos específicos e adaptados às características da escola, outros de motivações individuais, ou de problemáticas que a escola se propôs tentar solucionar ou ainda derivações de projectos já existentes (sub-projectos).

De referir, ainda, que todos os projectos são alvo de avaliações internas e externas e os seus resultados são divulgados pelo observatório de qualidade onde os projectos têm lugar de destaque.

No quadro número 10, apresentamos em relação aos doze projectos identificados a sua caracterização geral, origem, duração assim como, as pessoas envolvidas.

Tabela 10. **Quadro caracterização geral dos Projectos**

<b>Nome Projecto</b>	<b>Síntese</b>	<b>Origem</b>	<b>Duração</b>	<b>Pessoas Envolvidas</b>
(1) Projecto <b>BE/CRE</b>	Dinamização da Biblioteca e Centro de Recursos de forma a dar resposta ao agrupamento e à comunidade. Gestão do arquivo documental, Ludoteca, Audioteca, Salas de Informática. Espaço não formal de aprendizagem, alternativo à sala aula. Apoio à prática pedagógica de cada professor.	Biblioteca existe desde a fundação da escola.	Projecto BE/CRE – Teka desde 2003	Uma Coordenador mais quatro responsáveis por sectores, alguns professores em colaboração e uma funcionária.  Ao serviço de todo o agrupamento.
(2) Projecto <b>Espaços Verdes</b>	Limpeza e conservação dos espaços verdes, Correcção de comportamentos de alguns alunos de forma mais individual no sentido da forma a respeitar a escola.	Surge com a oferta de um professor de fazer manutenção dos espaços verdes.	2006/2007	Um professor responsável.  Directores de Turma e 8 a 12 alunos.
(3) Projecto <b>“Crescer com Alegria”</b>	Programa Saúde na Escola (CEPES) Educação sexual e aprendizagem entre pares.	Tem base em iniciativas anteriores de sensibilização ao tema.	2003/2004	Duas Professoras coordenadoras.  Pais, professores e alunos do 7º ano.
(4) <b>GAAF</b>	- Mediador entre professores e pais, essencialmente destinado a famílias que dificilmente estabelecem contacto com a escola. - Foi projecto pioneiro a nível nacional e serviu de modelo a outros.	Tem origem da dinâmica criada por uma Professora do Concelho Executivo a Ass. Pais, o IAC e o IDT.	1997/1998	Abrange toda a comunidade escolar.  Articulação com os D.T, Associação de Pais, UNIVA, SPO, Instituto de Apoio à Criança (IAC), Juntas de Freguesia e a escola .

<b>Nome Projecto</b>	<b>Síntese</b>	<b>Origem</b>	<b>Duração</b>	<b>Pessoas Envolvidas</b>
(5) Projecto <b>Sala de Integração</b>	Sala de Integração Educativa: receber os alunos que são colocados fora da sala de aula; apoios pedagógicos e sala de atelier de artes visuais; Promover a integração na vida escolar com projectos individuais para alunos com problemas comportamentais sistemáticos ou problemas de aprendizagem.	Iniciou-se com a criação de uma sala de apoios criada por uma professora.	2003/2004	Dá resposta a todos os alunos colocados fora da sala de aula.  Articulação com o SPO, com os Conselhos de Turma e Enc. de Educação
(6) Projecto <b>Aprender Acompanhado (PAA)</b>	Visa prevenir os problemas de absentismo, comportamentos de indisciplina graves e promover o sucesso educativo e deriva do Projecto de sala de Integração Destina-se a alunos com dificuldades de aprendizagem e mau domínio das técnicas da leitura e da escrita.	Resulta da avaliação e reflexão sobre os resultados da Sala de Integração e da nova legislação sobre alunos com dificuldades de aprendizagem.	2006/2007	Serão cerca de 12 alunos do 5º ano com retenções. Articula com o C.T., Enc. de Educação  Equipa de quatro professores de Português, Matemática, História e Inglês. Também se recorrerá às Expressões Plásticas e Dramáticas, como adjunto e estruturantes.
(7) <b>Desporto Escolar</b>	Visa criar nos alunos o prazer pela Actividade Física, hábitos de higiene, de saúde e bem-estar. Proporcionar oportunidades de convívio com outros jovens da mesma escola e de escolas ou estabelecimentos diferentes. Elevar o nível funcional das capacidades condicionais e coordenativas Projecto do Desporto Escolar compreende: núcleos de: aerodelismo, esgrima; futebol, Luta e BTT.	Iniciou-se com a candidatura de um projecto nas modalidades escolhidas pelos professores na época.	1994/1995	Aberto a todos os alunos interessados.  Conta com 5 professores.
(8) <b>UNIVA</b>	Visa o encaminhamento técnico-profissional de alunos do 2º ciclo com nível etário elevado que não pretendem prosseguir estudos e alunos do 3º ciclo.	Candidatura da Escola	2000/2001	Trabalha em parceria com o SPO, GAAF, Directores de Turma e Enc. de Educação

<b>Nome Projecto</b>	<b>Síntese</b>	<b>Origem</b>	<b>Duração</b>	<b>Pessoas Envolvidas</b>
(9) Projecto de Percursos Alternativos	Turma com um Currículo Adaptado para alunos com características de repetência repetida, dentro da escolaridade obrigatória.	Proposto pelo C.E.	2006/2007	Articula com Escola do 1º ciclo do agrupamento, Junta de Freguesia, Associação de Pais, SPO, Casa Pia.
(10) Projecto Mais sucesso, melhor matemática	O projecto consta de apoiar turmas de nível para colmatar as dificuldades e o insucesso na disciplina.	Surge do Plano Nacional para o sucesso da Matemática	2006/2007	Abrange toda a comunidade educativa.  Implica todos os professores de matemática.
(11) Projecto Eco-Escolas	Trabalho desenvolvido ao nível do agrupamento e disciplina de Área Projecto visando a área da ecologia.  Todos os anos se candidatam à bandeira verde e desenvolvem projectos em torno de temas diferentes.	Surge da candidatura a um concurso nacional	2003/2004	É coordenado por um professor; Implementam os professores de Área Projecto e EVT. Envolve todas as turmas da escola. Parceria com a Câmara Municipal.
(12) Projecto Prevenir para Viver	Visa o tema da Prevenção rodoviária ao nível do 5º ano.	Tem por base alguns trabalhos esporádicos ao nível da prevenção. Conta com dois professores	2006/2007	Parceria com a Prevenção Rodoviária e Directores de Turma. Envolve todos os alunos de 5º ano.

## **7.6. Apresentação dos projectos estudados**

Tal como indicamos no ponto 6, optamos por estudar projectos que integrassem actores de grupos diferenciados (professores, técnicos, instituições); que tivessem um tempo significativo de duração (para permitir abarcar o percurso, avaliação e resultados); que integrassem nos seus objectivos níveis diferenciados de intervenção e que tivessem um significativo número de beneficiários e de elementos na sua equipa.

Parece-nos pertinente apresentar mais desenvolvidamente cada um desses projectos.

### **7.6.1. Projecto Sala de Integração (SI)**

A Sala de Integração deriva de uma sala de apoios criada em 1990, para onde os alunos com dificuldades, indicados pelos DT ou por iniciativa própria, iam: estudar, fazer os trabalhos de casa, organizar o caderno diário, e mesmo, receber apoios em termos disciplinares. Era, portanto, uma sala aberta.

Entretanto a escola depara-se com uma nova realidade: muitos alunos com problemas disciplinares que iam para o pátio, quando eram colocados fora da sala de aula. Em alguns casos, essa saída era provocada por eles para poderem sair da aula. Constatou-se, também, que havia um elevado número de alunos reincidentes, pelo que era necessário agir para evitar o conseqüente abandono.

Com o elevado número de alunos colocados fora da sala de aula, por indisciplina, e com um pátio de grandes dimensões, era difícil manter a ordem e o absentismo aumentava.

Confrontada com esta situação, uma técnica do SPO, recém colocada na altura, propôs que se criasse um projecto de integração disciplinar.

*“(...) é completamente a tentativa de responder aos alunos que eram colocados fora da sala de aula, portanto para atenuar e para evitar os tais comportamentos que causavam distúrbios no espaço da escola (...)” E2*

Esse projecto foi proposto ao Conselho Pedagógico e constava de uma sala para onde seriam encaminhados os alunos colocados fora da sala de aula. Estariam presentes

professores e a psicóloga que faria uma avaliação desses mesmos alunos para que fossem despistadas as razões dos comportamentos sistemáticos de indisciplina.

O projecto foi largamente discutido e desse debate surge o Projecto Sala de Integração com uma vertente disciplinar e educativa. Como afirma a Coordenadora dos Projectos:

*“Desse debate surgiu realmente, penso que a ideia correcta, que era uma sala de integração na perspectiva mais lata que era a educativa, porque teria realmente de ser dada uma resposta a esses alunos.” E1*

Esta última foi ganhando expressão com a tentativa de soluções pedagógicas para este perfil de alunos.

O aluno que saía da sala de aula, por questões comportamentais, era obrigatoriamente, conduzido por um funcionário até à S.I. com prescrição do trabalho que devia desenvolver. O primeiro trabalho a ser feito com o aluno era no sentido da auto-crítica, levando-o a descrever as razões das suas acções. E, posteriormente, realizaria o trabalho prescrito pelo professor. Resumindo, a evolução do projecto passou pelas seguintes fases:

*“Teve várias vertentes: teve a vertente dos apoios disciplinares, a vertente dos apoios transdisciplinares (...) o objectivo principal era modificar e atenuar determinados comportamentos disruptivos e atitudes de conflito, e então para esses criaram-se também apoios que nós chamámos os apoios do “apoiar, recuperar, integrar”, em que eles saíam de algumas disciplinas em que o comportamento era altamente negativo e iam ter ali, normalmente... muitas vezes tinham uma hora ainda para continuarem na ligação à turma dentro da sala de aula e depois iam ter ali com outros professores algumas de disciplinas, as tais onde o comportamento deles era muito complicado.” E2*

Posteriormente, para os casos mais complicados, foi criada uma sala de Atelier de Artes Visuais, de cariz mais prático e que serviria para estabilizar o aluno antes de realizar o trabalho proposto pelo professor. Neste atelier realizavam, normalmente, trabalho em torno de um tema que era proposto e que esses alunos desenvolviam ao longo do ano. O produto final destes trabalhos era apresentado, normalmente, dentro do atelier sob a forma de exposição e em alguns anos, complementada por uma visita de estudo com base no tema desenvolvido.

As regras de funcionamento da SI foram construídas por todas as pessoas que desenvolviam projecto e melhoradas e aperfeiçoadas sempre que necessário.

Neste momento o projecto funciona da mesma forma, no entanto, não conta com o Atelier de Artes por falta de professor. Tem duas Coordenadoras responsáveis: uma pela área pedagógica, outra pela área disciplinar e um grupo de professores que em parte está fixo ao projecto e, em alguns casos, se altera ao ritmo dos concursos de docentes, consoante a bolsa de professores disponíveis. São vários os veículos de divulgação do projecto, como é referido pela coordenadora da área disciplinar:

*“(...) no início do ano. Na reunião geral de professores é dito, são enumerados os projectos, quais são os objectivos dos projectos. Na reunião dos directores de turma diz-se aos directores de turma qual é o fim a que se destinam as fichas da sala de integração, como é que eles as podem utilizar, como é que eles podem dinamizar os conselhos de turma através das informações da sala de integração educativa (...)” E2*

A SI faz, de forma sistemática, estatísticas dos alunos que são colocados fora da sala de aula e a razão pela qual tal acontece. Este instrumento proporciona informação relativamente ao tipo de ocorrências e à identificação dos alunos, as quais são importantes nos vários momentos em que se realizam avaliações do projecto, como se pode verificar no quadro 11.

A articulação com outros projectos é também uma constatação da dinâmica conseguida em torno do projecto. Para além do trabalho directo com professores e DT que fazem ligação aos Enc. de Educação, o projecto articula com o Projecto GAAF e com o Projecto PAA.

As dinâmicas de avaliação são frequentes e diversificados os instrumentos de recolhas de dados; o debate de ideias resultante desses momentos é muito produtivo, de acordo com o testemunho dos inquiridos neste estudo.

No quadro 11 resumimos os objectivos, estratégias, descrição e formas de avaliação; como nele se vê não estão definidas metas a atingir.

Tabela 11. **Quadro de Caracterização do Projecto - SI**

Designação do Projecto	Justificação / Estratégias	Objectivos / Finalidade	Descrição do Projecto	Resultados Esperados (metas)	Indicadores de Avaliação
<b>Projecto “Sala de Integração”</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoiar, Recuperar e Encaminhar os alunos problemáticos (expulsos de sala de aula e absentistas mas frequentadores do pátio).</li> <li>- Melhorar comportamentos.</li> <li>- Diversificar estratégias conducentes à aplicação de pedagogias diferenciadas e adaptadas às necessidades educativas dos alunos, colmatando dificuldades e procurando respostas de forma a diminuir o insucesso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- melhoria dos comportamentos dos alunos ao nível do saber-estar;</li> <li>- trabalhar a auto-estima do aluno para alcançar o “querer fazer” e o “gostar de fazer”;</li> <li>- transversalidade de saberes associados ao PCT do aluno usando como recurso: as artes plástica, dramática, musical, motora e ainda a comunicação verbal e escrita.</li> </ul>	<p>Acolhe alunos expulsos de sala de aula onde o aluno continua o trabalho iniciado na aula. É feito um trabalho paralelo em torno do saber-estar e do valor individual do aluno onde podem ser utilizados recursos diversificados (como as expressões). O processo é articulado com os vários agentes educativos que estabelecem contacto com o aluno.</p>		<p>Estatísticas e avaliações intercalares e finais.</p> <p>São realizadas reuniões frequentemente para estudo de situações mais complicadas.</p>

### 7.6.2. Projecto BE/CRE

A biblioteca existe, praticamente, desde a origem da escola. Era uma biblioteca tradicional, com um fundo documental extraordinário, de fotografias e livros essencialmente para professores, mas com um mobiliário considerado muito antiquado. Nos anos noventa era um espaço, praticamente, só frequentado por professores. Esta época correspondeu a uma altura muito difícil para a escola uma vez que o abandono escolar e os problemas disciplinares atingiram níveis preocupantes. Então pensou-se na criação de uma ludoteca:

*“Surgir a ideia de criar uma ludoteca. Isto porquê? Porque como grande parte dos alunos não tinham a noção de regra... portanto as regras são construídas pelos próprios uma vez que a maior parte dos miúdos eram miúdos de rua... e então criar dentro da escola um espaço não formal, como é o espaço de aula, em que os alunos contactassem com a noção de regra através do jogo.” E1*

A criação da ludoteca, propositadamente ao lado do espaço da biblioteca, tinha também a intenção de se poder vir a abrir uma porta que ligasse os dois espaços, numa associação do livro e do jogo.

*“Isso foi muito discutido na altura (...) e o Conselho Pedagógico recusou liminarmente essa abertura física mesmo do espaço da biblioteca/ludoteca, porque diziam que isso era destruir realmente um património de recurso que era de facto todo o mobiliário da biblioteca.” E1*

Com a entrada em agrupamento, a escola considerou que seria fundamental que ambos os espaços fizessem parte do centro de recursos. E foi criado o BE/CRE que congrega as salas de informática, a biblioteca, a ludoteca e a audioteca, criada por último.

Cada um dos espaços contava com um coordenador. Com a entrada em agrupamento passou a haver um único coordenador e uma equipa de apoio composta por professores que, para além de outras tarefas, têm como primeira prioridade o atendimento aos alunos:

*“(...) em 2003 entramos para a rede de bibliotecas escolares. E foi o grande salto. Comprámos mobiliário, livros e ampliámos aquela sala. E no ano seguinte eu candidatei-me a uma formação, pela Fundação Calouste Gulbenkian, que é o tal Teka, onde eu fui adquirir formação especializada, que não havia. E passei a fazer parte do Conselho Pedagógico como*

*representante, tenho um plano anual de actividades, temos o espaço do regulamento interno, do projecto educativo.” E3*

O estabelecimento de parcerias e a candidatura a projectos exteriores à escola garante formação aos professores responsáveis e financiamento para remodelações de infraestruturas, informatização e renovação dos materiais didácticos. Neste momento o BE/CRE é um espaço que compreende: as salas de informática, a biblioteca, a ludoteca, a audioteca, o auditório e o laboratório de fotografias.

A dinâmica criada reflectiu-se na relevância do projecto dentro da escola mas também ao nível de todo o agrupamento. E de forma tão abrangente que, inclusive, se reflecte da diversificação de estratégias pedagógica dos professores a quem é possibilitado realizar aulas nos próprios espaços do BE/CRE.

*“(...) posso dar um exemplo: eu quero dar uma aula da área de projecto no espaço da biblioteca. Requisito previamente, e digo “olhe, vou estudar este tema”. Quando chego lá já tenho os livros desse tema, não é? E podem-me até ajudar, portanto, na gestão daquele espaço durante a aula.” E1*

*“(…), tento pôr a biblioteca no cruzamento disto tudo, vou ao Conselho Pedagógico lançar pequenos projectos que se possam cruzar aqui no centro de recursos, que é para obrigar professores e alunos a virem cá.” E3*

O seu objectivo é estar no centro do processo ensino-aprendizagem. Articula com as disciplinas de área projecto, estudo acompanhado e formação cívica, tem um plano de actividades significativo e em sintonia com as necessidades pedagógicas, faz parcerias com outros projectos como por exemplo o Eco-escolas, PAA e o GAAF ou de forma pontual com as diferentes disciplinas.

*“Fazer vir cá as aulas de projecto, tenho um contador de histórias que, por exemplo, que vêm para o estudo acompanhado. Tenho convidado as pessoas a virem cá nessa hora.” E3*

*“(…) por exemplo, temos outra que é do teatro, que é uma turma que... os miúdos que estavam no pátio estão aqui a ensaiar uma peça de teatro, e portanto não estão no pátio a fazer disparates, nem nada...(…)E sobretudo é cativar e promover a leitura e a escrita, para ser transversal a tudo o resto.” E3*

*“A todos, a ponto de cruzamento, até aos de educação física. Percebe? Sempre como ponto de suporte e de cruzamento dessas aprendizagens todas.” E3*

A título de exemplo, um dos últimos projectos da Eco-Escolas foi construir, com materiais reciclados recolhidos pelos alunos, o “jardim do futuro” uma instalação que simboliza os jardins num futuro próximo, caso não haja uma alteração dos comportamentos. Essa construção depois de estar exposta a toda a comunidade, foi visitada por representantes do Ministério da Educação, passou a integrar o BE/CRE e neste momento encontra-se no cantinho da leitura.

O plano anual de actividades contempla duas grandes áreas: actividades permanentes que se prendem com a catalogação, divulgação, apoio aos utilizadores da BE/CRE, apoio ao estudo; e actividades pontuais como: a feira do livro, o almoço literário, a comemoração do dia do pai, a comemoração do dia do ambiente, a comemoração do dia da mãe, sem perder de vista o objectivo do desenvolvimento das literacias da escrita e da leitura.

Este espaço tem um grande e diversificado número de actividades em torno do Plano Nacional de Leitura mas também com outras áreas. Actividades estas em sintonia com as diferentes áreas disciplinares, devidamente expressas no Plano Anual de Actividades e com o objectivo de chegar a toda a comunidades escolar, inclusive, aos Encarregados de Educação que, para além de outras actividades, têm acesso à feira do livro com um horário adaptado às suas possibilidades.

Como se pode verificar no quadro seguinte, a avaliação é também uma prática constante na dinâmica do projecto, com várias dimensões de avaliação e com metas bem definidas. Das reuniões ao longo do período, assim como das avaliações finais resultam debate de ideias e soluções de mudança.

Tabela 12. **Quadro de Caracterização do Projecto – BE/CRE - Teka**

Designação do Projecto	Justificação / Estratégias	Objectivos / Finalidades	Descrição do Projecto	Resultados Esperados (metas)	Indicadores de Avaliação
<p><b>Projecto BE/CRE - Teka</b></p>	<p>O Projecto pretende:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diferenciar estratégias;</li> <li>- Promover o trabalho cooperativo;</li> <li>- Desenvolver a atitude investigadora;</li> <li>- Criar ambientes de aprendizagem para a Sociedade de informação essenciais à construção de uma cidadania efectiva e responsável e à participação democrática;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Criar e manter nos alunos o prazer da leitura, da aprendizagem e da utilização das bibliotecas ao longo da vida;</li> <li>- Proporcionar oportunidades de utilização e produção de informação que possibilitem a aquisição de conhecimentos, a compreensão, a criatividade, e o lazer;</li> <li>- Apoiar os alunos na aprendizagem e na aquisição de competências de avaliação e utilização da informação, independentemente da natureza e do suporte tendo em conta as formas de comunicação no seio da comunidade;</li> <li>- Trabalhar com alunos, professores, órgão de gestão e pais de modo a cumprir a missão da Escola.</li> </ul>	<p>Projecto do BE/CRE compreende:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- zona de acolhimento e leitura informal;</li> <li>- zona de leitura formal;</li> <li>- zona de informática;</li> <li>- zona de produção;</li> <li>- zona áudio e vídeo;</li> <li>- zona da ludoteca;</li> <li>- gabinete de fotografia;</li> <li>- sala de informática;</li> <li>- sala de audiovisuais;</li> </ul> <p>Desenvolve um plano de actividades vasto, articula com o PEE e com outros Projectos existentes.</p>	<p><b>Longo Prazo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- A expansão e concentração das zonas de funcionamento no mesmo local;</li> </ul> <p><b>Médio Prazo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Promover a reflexão no seu seio e no CP, sobre o plano do seu desenvolvimento futuro e a política documental a definir para o conjunto de J. de Infância e Esc. Básicas do 1º ciclo que integram o agrupamento.</li> </ul> <p><b>Curto Prazo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Organização e gestão dos espaços existentes e do fundo documental antigo.</li> <li>- Operacionalizar o novo programa informático, BIBLIOBASE.</li> <li>- Proceder ao tratamento e armazenamento adequado do espólio de fotos que a escola dispõe desde a sua inauguração.</li> <li>- Adquirir novos jogos para a ludoteca.</li> </ul>	<p>Avaliação externa e interna.</p> <p>Avaliações intercalares, final de período e final de ano.</p> <p>Reuniões periódicas onde é feita a avaliação do momento.</p>

### **7.6.3. Projecto Gabinete de Apoio ao Aluno e à Família (GAAF)**

O Projecto surgiu em 1997 com a mobilização do Instituto Apoio Crianças (IAC) e da Associação de Pais promovida por uma professora em funções no Conselho Executivo e na altura responsável pela área dos alunos.

*“ (...) aqui a escola na altura tinha alunos muito mais velhos do que tem hoje, níveis de abandono assustadores, problemas disciplinares gravíssimos, muita violência no pátio... muita violência no pátio, que hoje é um céu comparado com esse tempo, ainda me lembro.... E na Associação de Pais estava uma associação de pais extremamente dinâmica” E1*

Resultado desta conjugação de esforços vieram para a escola os primeiros técnicos e, no ano seguinte, com um concurso ao Projecto Vida – do IDT, o apoio das duas Juntas de Freguesia da área e a dinâmica da Associação de Pais, foi conseguido financiamento para a contratação de animadores de pátio.

O gabinete criado, de início teve algumas dificuldades uma vez que o seu trabalho era visto com alguma desconfiança. Os animadores movimentavam-se no pátio e abordavam os alunos sempre que necessário.

*“(...) numa fase inicial isto fez alguma confusão (...) Especialmente aos professores. (...) Porque não era normal estarem dois ou três adultos num pátio a conversar com um jovem que está, por exemplo a faltar a uma aula, não é? Isto não era uma situação aparentemente normal, isto foi até assim... hoje é um projecto que faz parte da escola.” E4*

*“(...) E então surgiu a ideia da mediação, do mediador, daquele que servia de diálogo entre os professores e os pais. E começou então a surgir o tal gabinete, o gabinete de apoio aos alunos e à família, que surge então de uma parceria da Associação de Pais, do Conselho Executivo (...) e do IAC, que começou a financiar.” E1*

O projecto começou a ganhar espaço na escola e o trabalho desenvolvido em torno dos seus objectivos: o controlo de pátio, a mediação escola-família e a prevenção de comportamentos de risco, começou a ter os seus primeiros resultados.

O controlo de pátio possibilitou uma diminuição da violência e dos roubos frequentes. A possibilidade de uma intervenção directa junto de alguns alunos com o objectivo de modificar as suas condutas disruptivas e prevenir comportamentos de risco abriu caminho a uma maior integração destes mesmos alunos. Por outro lado, a proximidade da escola à família, salientando a necessidade da participação dos Enc. de

Educação no processo educativo dos seus educandos, começa a ser parte integrante do processo. Os pais, ao serem informados, passam a reconhecer o esforço feito pela escola no sentido de ser criado um projecto de vida aos seus filhos o que facilita a sua participação no processo, contribuindo para o sucesso de muitos alunos.

Com o melhor conhecimento da população escolar e do meio social em que vive, foram feitas parcerias o que possibilitou um aumento da rede social de apoio ao aluno e às suas famílias. A articulação entre todos é feita através de reuniões periódicas:

*“(...) recorreremos muito às parecerias e isso é extremamente importante (...) chegava-se a trabalhar sobre a mesma criança ou jovem, a Santa Casa da Misericórdia, a comissão de protecção, a pedopsiquiatria, o director de turma, mais a psicóloga da escola, mais a assistente social não sei de onde, mais o técnico da junta de freguesia (...) de dois em dois meses fazia-se a reunião de parecerias de todos os técnicos que estavam envolvidos na comunidade e com as problemáticas da comunidade, isso foi muito importante.” E4*

*“(...) eles têm sido fundamentais nalguns aspectos, no financiamento, e há sempre uma resposta sempre que se precisa. Sempre, sempre, sempre. A todos os níveis, até em questões mesmo práticas, de precisar de fazer materiais, de utilizar as reprografias deles, os jornais, quer dizer... é fundamental para isto funcionar, há mesmo aquele funcionamento em rede.” E1*

Para além da sustentabilidade financeira do projecto, os parceiros trouxeram outra mais valia. A especialização, experiência e actualização dos elementos do IAC possibilitaram uma troca de experiências e uma “reciclagem” dos técnicos a trabalhar na escola, tal como uma dinâmica constante de avaliação de processos e resultados. A diversidade de instrumentos de avaliação foi igualmente uma inovação.

*“(...) todas as semanas há uma reunião do GAAF, em que se faz o estudo de caso mesmo particular, de aluno a aluno. (...) Está presente sempre alguém do Conselho Executivo, do SPO, da sala de integração e da UNIVA. (...) Estava também a Associação de Pais. Este ano deixou de estar porque considerámos que a Associação de Pais tinha razão de ser nas reuniões de parceiros, e não nas de caso particular.” E4*

*“Na altura, a avaliação... havia vários instrumentos de avaliação (...) O projecto era avaliado de seis em seis meses, portanto... foi muito bom. Desde inquéritos, a reuniões de estudo de caso, a supervisão, tudo era avaliado. (...) no final havia uma avaliação em termos de resultados, não é?... do que tínhamos... do que nos tínhamos proposto, resultados esperados, e dos resultados que tinham sido alcançados. (...) verificava-se o que é podia ser melhor e o que é que podia ser*

*pior. E, claro, obviamente, quando os resultados não eram alcançados tinha de se ponderar qual era a melhor estratégia e o que é que não estava a correr bem.” E4*

Se o projecto se desenvolveu e cresceu, a escola acompanhou essa tendência. Foi criada uma dinâmica resultante do envolvimento dos professores, em especial os DT e Encarregados de Educação. As informações recolhidas sobre a estrutura familiar dos alunos, o meio social em que vivem e as expectativas dos E.E. face aos benefícios de um percurso escolar com sucesso, são informações importantes para o professor na determinação das estratégias individualizadas a adoptar com os diferentes alunos. Os técnicos do GAAF conseguiam, se não trazer os EE à escola, pelo menos recolher informações e manter os pais informados e participantes no processo.

*“ (...) o director de turma faz o contacto com o GAAF e explica que ele chega atrasado, desarranjado, sem cadernos, com folhas debaixo do braço, completamente desorganizado, e que as notas estão baixas, tem faltas, são injustificadas... Qual é o espanto, quando se faz a visita domiciliária, não havia grandes referências em termos familiares e percebe-se, portanto, que é uma mãe da saúde mental (...) E a casa era, se calhar com cinco metros quadrados, ou dez, (...) em que... desde a casa de banho à cozinha, ao quarto, é tudo naquele espaço onde vivem mais dois irmãos, é óbvio que este miúdo nunca podia vir organizado para a escola. Claro que o próprio professor tenta encontrar um equilíbrio, tenta-lhe encontrar aqui uma sala de estudo, tenta que os cadernos fiquem cá, tenta-lhe encontrar um cacifo melhor que o dos outros e consegue com ele, dar-lhe uma atenção diferente e articular de uma forma diferente. Porquê? Porque lhe chega a informação. Quer dizer, neste momento acho que o projecto é muito importante para a formação dos professores...” E4*

Mas não é só neste âmbito que o projecto desenvolve a sua actividade. A articulação com outros projectos da escola é também uma realidade. Todos os esforços são conjugados e meticulosamente articulados no sentido da integração e sucesso dos alunos. Entre eles são referidos: o PAA, SI, Percursos Alternativos, BE/CRE, Desporto Escolar ou a UNIVA. Como se pode verificar pela afirmação da Coordenadora de Projectos (E1) ou as Coordenadoras da SI (E2):

*“O GAAF é um elemento fundamental ... para este... para estes projectos existirem.” E2*

*“Eles são uma peça fundamental na organização do projecto dos percursos alternativos...” E1*

Os resultados do projecto GAAF estão à vista, tanto pelas palavras de satisfação de quem foi entrevistado, como na diminuição do número de ocorrências de violência, como ainda pela redução dos níveis de absentismo e abandono.

Resta acrescentar que este projecto foi pioneiro em Portugal, servindo de modelo a muitos outros espalhados pelo país. No momento presente, está na eminência de ter de terminar, uma vez que o financiamento do IDT via IAC foi cortado, inviabilizando a presença, por mais tempo, dos técnicos na escola. É, no entanto, esperança da escola conseguir que o Ministério da Educação, face aos resultados de dez anos de duração do projecto e pelo facto de ser um “pilar” para o equilíbrio da escola, assegure o financiamento e possibilite a continuidade do mesmo. O reconhecimento, por parte das diferentes entidades, dos benefícios que tem significado para a escola mantém a esperança da sua continuidade.

*“Esse é a menina dos olhos da escola. Tem dez anos. Tem dez anos e foi pioneira. Foi a primeira escola do país que teve um GAAF.” E1*

*“Acabou mesmo (...) Nós começámos a sentir logo... olhe, muito mais... miúdos a fugirem, para o pátio, porque não existe controlo de pátio, mais roubos (...) nós chegámos a escrever uma carta à ministra e outra ao secretário de estado. A situação neste momento é um bocado dramática para nós” E1*

No quadro 13 resumimos os objectivos, estratégias, descrição e formas de avaliação.

Tabela 13. Quadro de Caracterização do Projecto – GAAF

Designação do Projecto	Justificação / Estratégias	Objectivos / Finalidade	Descrição do Projecto	Resultados Esperados (metas)	Indicadores de Avaliação
<p><b>Gabinete de Apoio ao Aluno e à Família (GAAF)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promover a relação escola/família;</li> <li>- Contribuir para o crescimento harmonioso e global da criança;</li> <li>- Prevenir situações de risco;</li> <li>- Prevenir o consumo de álcool / droga / tabaco.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoiar as famílias e alunos na resolução das suas problemáticas;</li> <li>- Promover redes de apoio comunitárias;</li> <li>- Criar dinâmicas dentro da própria escola, envolvendo alunos, pais e agentes educativos;</li> <li>- Prevenir abandono e absentismo;</li> <li>- Contribuir para o sucesso escolar;</li> <li>- Promover estilos de vida saudáveis;</li> <li>- Modificar a conduta disruptiva que dificulta a integração;</li> <li>- Ajudar na criação do projecto pessoal do aluno;</li> <li>- Despistar situações de risco;</li> <li>- Prevenir comportamentos de risco.</li> </ul>	<p>Consiste no:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- acolhimento/ abordagem individual e informal no terreno;</li> <li>- acompanhamento aos alunos no pátio;</li> <li>- intervenção junto da família de alunos absentistas/ abonadores e com problemas comportamentais, prestando apoio na vertente de informação e encaminhamento para serviços e instituições e;</li> <li>- articulação e cooperação com todos os parceiros da rede de suporte à comunidade local.</li> </ul> <p>Outras actividades como: Dança, Escultura, Xadres, Jogos Tradicionais, Escalada, Rádio e Hip-Hop.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- manter o contacto família/escola.</li> </ul>	<p>Avaliações externas e internas.</p> <p>Reuniões periódicas com os diferentes parceiros onde é feito o balanço e estudados os casos.</p>

#### **7.6.4. Projecto Aprender Acompanhado (PAA)**

Este projecto surge em 2006 da confluência de duas orientações. Por um lado, foi constatado, nas avaliações da SI, que havia alunos sistematicamente postos fora da sala de aula; por outro lado, surgiu um despacho normativo prevendo planos de recuperação ou acompanhamento para alunos que indiciem retenção.

A componente educativa começa a ter um peso muito grande dentro da SI que recebia estes alunos.

Das reflexões feitas pelo grupo que desenvolve o projecto SI chega a ideia de que se deve dar a estes alunos uma resposta pedagógica mais específica e portanto mais eficaz.

Surge então o Projecto Aprender Acompanhado que se pretende essencialmente dirigido para o sucesso educativo de alunos com dificuldades de aprendizagem em determinadas áreas e que se desenvolve no mesmo espaço da SI.

São um total de dez alunos que, em determinadas disciplinas, fundamentalmente a Língua Portuguesa, a Matemática, a História e Geografia de Portugal e a Língua Estrangeira, saem da turma e vêm ter essas aulas em pequeno grupo, na sala de integração, com o professor especialista na disciplina. São realizadas adaptações programáticas de forma que os alunos alcancem progressivamente os objectivos propostos e adaptados às suas necessidades e dificuldades específicas.

As restantes disciplinas são desenvolvidas normalmente na turma. Procura-se antever problemas e arranjar soluções com a intenção de prevenir.

*“Portanto, aqueles meninos que, de certeza absoluta, este ano iriam ser mais absentistas, comportamentais, porque, no fundo (...)tem a ver com o facto de terem grandes dificuldades... em termos das aprendizagens... agarraram-se logo nesses meninos no início do ano lectivo.” E1*

*“E ali trabalham mesmo dirigido às necessidades deles. Portanto, e a nível da leitura, da escrita, do cálculo, do saber pensar, do saber extrair conclusões, etc., do saber interpretar, e também tentando, em grupo pequeno, trabalharmos nos comportamentos.” E2*

A avaliação destes alunos é feita em comum com o professor curricular e os professores que desenvolvem trabalho individual com o aluno.

Outra componente forte do projecto é a aposta na participação dos Encarregados de Educação que têm de subscrever o projecto feito para os seus educandos. Ao longo dos períodos, os pais vêm à escola para serem informados. Este aspecto é importante, uma vez que o perfil destes alunos é em geral de absentismo:

*“Por outro lado, os encarregados de educação vêm à escola não para ouvir só dizer mal dos filhos, mas também para sentirem que eles afinal estão a fazer alguma coisa.” E2*

Para além dos pais, o PAA articula-se com os professores da turma e o Director de Turma de forma a criar-se uma sintonia de esforços.

As quatro professoras que desenvolvem este projecto reúnem quinzenalmente para estudar os diferentes casos e, em conjunto, debater a melhor estratégia para atingir os diferentes objectivos ou resolver os sucessivos problemas que vão sendo colocados.

No quadro 14 resumimos os objectivos, estratégias, descrição e formas de avaliação; como nele se vê não estão definidas metas a atingir.

Tabela 14. Quadro de Caracterização do Projecto – PAA

Designação do Projecto	Justificação / Estratégias	Objectivos / Finalidade	Descrição do Projecto	Resultados Esperados (metas)	Indicadores de Avaliação
<p><b>Projecto Aprender Acompanhado (PAA)</b></p>	<p>Uma vez que o Conselho de Turma não tem capacidade para gerir problemáticas tão diversas e incidindo sobre um número bastante significativo de alunos (os comportamentais, os abrangidos pelos planos de recuperação, os abrangidos por planos de acompanhamento, etc...). Assim, este projecto dispõe-se a pôr em prática um modelo de acompanhamento dirigido aos alunos atrás referidos. É preciso tomar medidas. Aprender e progredir na escola é uma questão que não pode ser adiada.</p>	<p>Pretende-se que os alunos adquiram:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- conhecimentos básicos a nível do falar/ouvir/escrever/pensar e agir;</li> <li>- domínio das 4 operações e do calculo mental, mediante estratégias adaptadas ao seu perfil.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pensa-se usar as horas de Estudo Acompanhado, bem como horas das disciplinas em acompanhamento, a definir entre os professores titulares e os participantes no projecto;</li> <li>- Propõe-se desenvolver um projecto que pretende ser um plano de acompanhamento de acordo com o previsto no Despacho Normativo 50/05;</li> <li>- Estes alunos serão distribuídos equitativamente por 2 turmas;</li> <li>- O projecto deverá ser tomado em conta pelos Conselhos de Turma, quanto procedem à elaboração dos planos de acompanhamento para os alunos retidos;</li> <li>- os alunos devem ser avaliados qualitativamente no 1º período e quantitativamente nos 2º e 3º períodos, mediante provas de aferição dos conteúdos essenciais ministrados.</li> </ul>		<p>Avaliação no final de cada período.</p> <p>Avaliação interna e externa.</p> <p>Discussão sistemática sobre os métodos de trabalho e os seus resultados, entre o grupo de trabalho.</p>

## 8. Discussão dos resultados

Parte dos projectos mais emblemáticos da Escola dos Esquilos surgiu entre 1994 e 2003, quando a escola se deparou com situações novas quanto à sua organização e ao contexto social envolvente. Nesta altura, a escola entra em Agrupamento, pelo que houve necessidade de dar resposta a uma população aumentada, diversificada e com necessidades variadas nos diferentes níveis de ensino. Em simultâneo, segundo alguns entrevistados, notou-se um agravamento das condições socio-económicas das famílias o que veio a reflectir-se num aumento dos problemas de violência, absentismo e abandono dos alunos. A escola a debatia-se com níveis significativos de insucesso e com os dramas sociais dos alunos.

Por outro lado, temos de ter em conta que é nesta época que alunos que até então não vinham à escola, passam a integrá-la. Com a introdução do rendimento mínimo, as famílias mais carenciadas passam a fazer com que os seus educandos em idade escolar a integrem, uma vez que, legalmente, só assim receberiam o rendimento mínimo.

Se, por um lado, eram alunos restituídos à escolarização, por outro, correspondem a tempos difíceis em que a escola se teve de adaptar a um novo perfil de alunos, pouco motivados para os estudos e com famílias que, salvo honrosas excepções, raramente viam algum interesse em que os seus educandos fossem bem sucedidos nos estudos e como tal, não participavam no seu percurso escolar, nem se dirigiam à escola, mesmo quando convocados.

É neste contexto que a comunidade educativa se envolve na procura de soluções para resolver problemáticas específicas ao seu universo social e pedagógico. Alguns dos seus projectos são, sem sombra de dúvida, uma forma encontrada para reverter a situação como é fácil verificar:

*“(...) muitos dos problemas aqui da escola, do abandono, do absentismo, da violência, tinha a ver com o contexto social e familiar, e que os pais estavam completamente arredados da escola. Portanto havia uma... digamos, um fosso entre os professores, a escola, e a realidade lá fora. E então surgiu a ideia da mediação, do mediador, daquele que servia de diálogo entre os professores e os pais.” E1*

*“(...)surge numa altura em que a escola sentia necessidade de tirar alunos do pátio e de resolver problemas de... de apoios disciplinares, e que de repente percebeu que não bastava só resolver o problema da indisciplina, como se necessitava também de resolver o problema dos apoios, e das relações entre os alunos e os professores...” E2*

*“Porque começa-se a detectar na escola grande absentismo, abandono escolar, é uma freguesia aqui muito complicada (...) A grande maioria vem para aqui, dos bairros mais problemáticos. E existindo estes problemas todos na escola, na altura, violência, abandono, insucesso escolar tremendo... imensos problemas na altura que foram detectados (...).” E4*

Toda a comunidade se envolveu e não perdeu de vista a principal função da escola: o trabalho em torno dos alunos para o seu sucesso escolar. Existe, portanto, uma corresponsabilização continuada na formação dos jovens, com vista à criação de um projecto de vida equilibrado:

*“E tudo o que se faz nesta escola é com o objectivo de o dotar, o aluno, das melhores condições, tanto físicas como a nível de formação para o seu desenvolvimento.” E5*

Mas os projectos apresentam vários e diferentes motivos na sua origem. Se a tentativa de solucionar problemas, que se constata existirem na escola, parece ser a razão do aparecimento do: *GAAF*, *Percursos Alternativos*, *Sala de Integração* ou *Projecto “Mais sucesso melhor Matemática”*, outras razões se revelaram. A tentativa de prevenir, de antecipar possíveis problemas é também uma das razões do surgimento do: *Projecto Aprender Acompanhado*, *UNIVA*, *Projecto “Crescer com Alegria”* ou o *Projecto “Prevenir para Viver”*.

Mas a diversificação de espaços motivadores de aprendizagem surge, também numa lógica de alargamento da oferta educativa, como é exemplo o: *BE/CRE*, o *Eco-escolas* ou o *Desporto Escolar*.

Finalmente, as motivações da comunidade educativa são igualmente importantes como as de um professor que sente poder contribuir com os seus conhecimentos em favor da escola, como é o caso do *Projecto Conservação dos Espaços Verde*.

Alguns dos projectos contam com um período de vida significativo e como tal, tiveram tempo de ter história. Deixam, desse processo transparecer momentos de maturação e reflexão participada e avaliação da vida escolar, mas também de debate de ideias, nos diferentes níveis institucionais da escola, promovendo assim, princípios enunciados no PEE.

Pode-se verificar o que foi anteriormente dito, na referência feita à discussão da proposta da SI e as suas regras de funcionamento ou na proposta de criação da Ludoteca junto com a Biblioteca:

*“Deu um impacto grande, muito grande, no Conselho Pedagógico, na intervenção dos pais, porque achavam que aquilo ia ser uma sala horrível, (...) e, pronto, os alunos não queriam ir, uma vez que era disciplinar... seria a sala dos horrores... ou o aluno não queria ir ou teria que ter uma componente agradável. Então, se tivesse uma componente agradável já não seria uma sala de integração disciplinar.” E1*

*“As normas de funcionamento da sala foram normas discutidas pelo grupo que na altura compunha a sala de integração (...).” E2*

*“Isso foi muito discutido na altura (...) o Conselho Pedagógico recusou liminarmente portanto, essa abertura física mesmo do espaço da biblioteca/ludoteca, porque diziam que isso era destruir realmente um património de recurso que era de facto todo o mobiliário da biblioteca.” E1*

Ou ainda pela forma como se processou a aceitação do Projecto GAAP na escola:

*“(...) numa fase inicial isto fez alguma confusão (...) Especialmente aos professores. Porque não era normal estarem dois ou três adultos num pátio a conversar com um jovem que está, por exemplo a faltar a uma aula. Isto não era uma situação aparentemente normal. Hoje é um projecto que faz parte da escola.” E4*

Com uma diversidade tão grande de oferta de projectos era de equacionar a probabilidade de se tratar de propostas não acessíveis a toda a comunidade escolar ou pouco divulgadas.

Na realidade, alguns dos projectos visam populações muito restritas, é o caso do PAA, dos Percursos Alternativos ou do Projecto Conservação dos Espaços Verdes uma vez que tentam resolver problemáticas muito específicas. Outros, apesar de populações restritas, são de alguma forma significativas tendo em conta o universo de alunos da escola, como é o caso do Projecto “Crescer com Alegria” que se desenvolve com todos os alunos do 7º ano, assim como Encarregados de Educação e professores respectivos, ou a UNIVA que visa o encaminhamento técnico-profissional de alunos do 2º ciclo com nível etário elevado e alunos do 3º ciclo que não pretendem prosseguir estudos. Os

restantes projectos, na sua maioria, abrangem a totalidade da população estudantil e, alguns, todo o agrupamento.

É, portanto, grande o número de alunos que podem beneficiar de projectos. A oferta diversifica-se e aumenta consoante o nível de ensino que o aluno frequenta e ou problemática individual que apresenta. Casos há em que se recorre à gestão flexível e articulada do currículo.

Alguns dos projectos não se limitam aos alunos como destinatários e assumem uma função comunitária, como podemos verificar:

*“E por exemplo também na leitura domiciliária, temos funcionários que são amigos da biblioteca, que levam livros para casa para ler. Temos professores também, portanto não é só os alunos que requisitam livros para levar para casa.” E3*

Outra característica deste grupo de projectos passa por proporcionar diversidade, através de actividades centradas no desenvolvimento da criança, nuns casos saindo dos conteúdos programáticos disciplinares, como é exemplo o Desporto Escolar quando explora áreas como a esgrima ou o aeromodelismo; noutros casos, em perfeita sintonia com os programas, como é exemplo o trabalho desenvolvido pelo PAA ou pelo BE/CRE quando privilegia a leitura.

De facto, podemos constatar que várias são as possibilidades oferecidas aos alunos de aprenderem e de o fazerem de diferentes formas. A escola parece não perder uma oportunidade de ensinar ou formar um aluno, como se pode constatar na forma como surge o projecto Conservação dos Espaços Verdes:

*“(…) por sua própria iniciativa nas férias andava a limpar, pintavam as balizas, fazia de tudo um pouco (…) muitos alunos se aproximavam dele, e houve até colegas directores de turma que, relativamente a alunos mais difíceis, começaram a pedir-lhe se ele não se importava que esses miúdos o acompanhassem (…) acho que isto foi um ponto de partida (…) casos de alunos mais problemáticos, por exemplo ao nível da área de projecto, em que, por vezes, para esses alunos é mais eficaz, em termos de ligação à escola e até em termos de correcção de alguns comportamentos, estar a trabalhar individualmente com ele, do que estar integrado num grupo.” E1*

Podemos ainda verificar que a forma de divulgação destes projectos é diversificada e com percursos naturalmente reconhecidos por todos, possibilitando uma

comunicação dinâmica entre os diferentes actores educativos. Este é um aspecto igualmente citado no PEE.

O Conselho Pedagógico é o órgão que se pronuncia pela viabilidade dos projectos e, como tal, por onde passam todas as decisões relativas à implementação dos mesmos. Neste órgão estão representados todos os coordenadores de departamento, logo todos os professores, também o Presidente da Associação de Pais e, para reforço da informação a estes últimos, está também o coordenador dos Directores de Turma que contacta com um grande número de Encarregados de Educação que possam não estar ligados à Associação de Pais. A Assembleia de Escola encarrega-se de informar todos os parceiros que se articulam com a escola. A informação está acessível, aspecto reconhecido por todos:

*“(...) Na reunião dos directores de turma diz-se aos directores de turma qual é o fim a que se destinam as fichas da sala de integração, como é que eles as podem utilizar, como é que eles podem dinamizar os conselhos de turma através das informações da sala de integração educativa (...).” E2*

*“(...) temos um placard lá fora de divulgação de qualquer actividade que aqui se pratique. E o plano anual de actividades que vai integrar o plano anual de actividades de agrupamento (...) que é distribuído por todos os estabelecimentos de ensino e o plano anual de actividades do CRE inclui o plano anual de actividades desta escola, que por sua vez inclui o plano anual de actividades das escolas do agrupamento e é distribuído pelas escolas. E depois vai ao Conselho Pedagógico, e ao conselho dos directores de turma.” E3*

*“A Associação que tem assento nos pedagógicos, vem a todos os pedagógicos e transmite aos pais, naturalmente, os projectos que a escola tem.” E5*

*“E os próprios professores (...) caso do desporto escolar, de... daqueles que são mais abertos, não é? Aí os próprios professores cujo departamento esteja mais envolvido, divulgam nas suas turmas, e isso chegará ao conhecimento dos encarregados de educação, mesmo que não façam parte das associações de pais.” E6*

É garantido, portanto, que todos os intervenientes sejam informados, de forma diversificada, da existência das diferentes ofertas que a escola dispõe.

No âmbito do nosso estudo consideraremos que o PEE, no plano operacional, deveria definir formas de actuação e metas exequíveis que resultassem em acções

internas promovendo a participação dos diferentes actores com resultado na qualidade educativa. Assim sendo, e pelo que já referimos, leva-nos a concluir que existe uma estreita articulação entre o PEE e os diferentes projectos desenvolvidos na escola. Esta é também a opinião dos entrevistados:

*“(...) esse combate ao insucesso, ao absentismo, que são as grandes linhas mestras do nosso projecto educativo (...) que é combater o absentismo e o abandono (...) Portanto, os projectos, de uma forma geral, ligam-se ao projecto educativo do agrupamento. O objectivo básico é que os alunos criem o seu rumo, que criem um projecto de vida, não se afastem da escola e encontrem na escola resposta às suas necessidades específicas.” E6*

*“O projecto educativo da escola tem como objectivo, naturalmente, dotar os alunos com os conhecimentos, naturalmente do currículo escolar, mas também da postura cívica que é necessária, (...) No fundo, todos os projectos têm esse objectivo, integrar os alunos de uma forma que eles obtenham a formação cívica necessária, tenham o conhecimento de uma forma lúdica ou não, e relativamente ao programa que se pretende dar. Portanto todos eles estão integrados no projecto educativo da escola.” E5*

*“(...) porque o projecto educativo de escola são as grandes orientações da escola. As actividades que se promovem vão de encontro aos objectivos do projecto educativo, no sentido de diminuir o absentismo.” E3*

*“Na medida em que, digamos, que os grandes objectivos, por um lado com o projecto curricular de turma, não é? E por outro lado na medida em que os objectivos gerais do projecto educativo acabam por ser comuns, e de estarmos, por vezes, em relação a vários aspectos, como por exemplo o saber estar, que é uma coisa que nós trabalhamos muito com estes miúdos... que acaba por também estar ligado ao projecto educativo da escola.” E2*

Esta articulação também se verifica entre alguns dos projectos. Os vários projectos partilham objectivos, recursos e saberes. Esta organização, em rede, dentro e fora da escola demonstra um patamar complexo de reflexão participada que legitima uma acção colectiva em torno do mesmo objectivo e dos mesmos princípios do PEE:

*(O BE/CRE) “articula. Por exemplo com o eco-escolas, com as áreas de projecto, porque a área de projecto tem diferentes temas.” E3*

*“(...) temos outra que é do teatro, que é uma turma de miúdos dos Percursos Alternativos. A do absentismo, com o GAAP, acho extremamente importante. E sobretudo é cativar e promover a leitura e a escrita, para ser transversal a tudo o resto.” E3*

*"(...) trabalhamos muito em articulação com a Univa, com o SPO, e pontualmente (...) semana das profissões, ou a semana da Educação Física, ou quando existe alguma pertinência do apoio do GAAP, é solicitado." E4*

*Q: "E também articulam com a sala de integração?" R: "Sim, sim, sim, (...) A sala de integração é um dado adquirido que já existe, neste momento estamos a trabalhar mais os casos (...)." E4*

*"Eu não poderia dizer que todos os projectos que nós temos consigam articular-se. No entanto, nós caminhamos muito para... exactamente para tentar que as coisas se interliguem." E6*

São igualmente unânimes as respostas quando se coloca a hipótese dos diferentes projectos poderem, de alguma forma, contribuir para aumentar a margem de autonomia da escola a resposta repete-se:

*"Mas a autonomia da escola nem depende muito da própria escola. Depende mais daquela que o Ministério também lhe dá de espaço de manobra." E3*

*"(...) quando falamos em autonomia de recursos, porque, ao fim ao cabo, o que nos interessa está no poder ter mais recursos, sejam eles quais forem, não falo só da parte dos recursos económicos, que do meu ponto de vista às vezes nem é o mais importante. Os recursos em si, nós continuamos com muito pouca autonomia." E6*

Foram inúmeros os aspectos em que se verificou articulação entre projectos e PEE. Tudo indica que estes sejam uma forma de operacionalização dos princípios e metas a atingir pela escola.

No entanto, quando se questiona se estes projectos possibilitam, de alguma forma, mais autonomia à escola, a prontidão das respostas demonstra a convicção de quem vê o seu esforço limitado por falta de autonomia, principalmente no que diz respeito aos recursos humanos e financeiros:

*"E acaba por a escola, a própria, criar essa sua autonomia de resolução dos problemas da escola, sem ser, naturalmente, autonomia económica, que isso é outra questão." E5*

Mesmo quando são estabelecidas e concretizadas dinâmicas de resolução de problemas, mesmo quando os resultados de sucesso são inquestionáveis, esbarra-se na

falta de autonomia para continuar o bom trabalho desenvolvido durante uma década. É o exemplo do GAAF, que ajudou a diminuir drasticamente a violência no pátio, o absentismo e o abandono. Foi, e é, uma ligação forte à comunidade e em especial aos EE destes jovens. No entanto, neste momento está sem financiamento e na eminência de acabar. Também a SI que contava com uma sala de Expressões Plásticas, muito bem sucedida nos casos mais complicados de alunos colocados fora da sala de aula, viu reduzido o número de professores, com a ocupação destes noutras actividades (aulas de substituição), e este ano não se desenvolveu.

*“Portanto eles são conhecidos, eles são um suporte fundamental para os alunos, não é? E sobretudo para a ligação à família.”* (Equipa do GAAF) E1

*“Acabou mesmo (...) Nós começámos a sentir logo os miúdos a fugirem, para o pátio, porque não existe controlo de pátio, mais roubos (...) porque a ligação às famílias constante e controle dos alunos (...) os miúdos sentem logo que não existe aquela protecção.”*E1

*“Este ano foram 78 jovens e, não a quero enganar, mas parece-me que 38 famílias.”* (apoiadas pelo GAAF em 2007) E4

*“Como entretanto começámos a ter menos professores houve determinado tipo de trabalhos que nós deixámos de... de poder realizar.”* E2

Posto isto, é natural que após terem desenvolvido projectos durante anos, com dinâmicas participadas de reflexão, baseadas em avaliação e com resultados comprovados, os professores ao ver o seu trabalho limitado por imposições normativas ou financeiras vindas da tutela têm a representação que a que a escola não tem autonomia. Em contrapartida a mesma entidade exige qualidade de ensino, expresso no sucesso educativo dos alunos.

A escola cria e recria outras formas de resolver os seus problemas, procurando soluções, através dos projectos, o mais próximas das que seriam óptimas mas que tem dificuldade em implementar por falta de recursos, esta é a razão pela qual também não consideram existir uma gestão estratégica na escola a este nível.

*“(...) eu não sei se poderemos considerar uma estratégia. Os projectos nascem um bocado naturalmente, e vão aparecendo de acordo com as necessidades que nós vamos sentindo, nas tais respostas que às vezes vamos precisando de dar.”* E6

É paradoxal que, mesmo quando a escola antecipa, através dos seus projectos, acções que o Ministério da Educação posteriormente lança, como planos nacionais, é o próprio ME que, através das limitações impostas, compromete a continuação do trabalho desenvolvido, como é o caso do projecto “Ler mais, ler melhor”:

*“E também tivemos há três anos o projecto “ler mais, ler melhor”. Curiosamente é uma coisa que agora o M.E. está a lançar é essa ideia. Nós já tínhamos aqui realizado um projecto nesse sentido.(...) porque tínhamos professores a quem eram dadas horas. E esses professores podiam desenvolver esse trabalho com os alunos. Como entretanto começámos a ter menos professores houve determinado tipo de trabalhos que nós deixámos de poder realizar.” E2*

O que nos pode levar a pensar que qualquer tentativa de gestão estratégica, mesmo que legítima quanto aos seus objectivos e metas, contende com os actuais limites de autonomia.

Ao nível da participação, os projectos revelaram-se excelentes mobilizadores. Tanto ao nível da decisão, onde se verificou que o debate é alargado, como no desenvolvimento de projectos, uma vez que raros são os professores que não estão de alguma maneira ligados a um dos projectos em curso.

*“Desse debate surgiu realmente, penso que a ideia correcta, que era uma sala de integração na perspectiva mais lata que era a educativa, porque teria realmente de ser dada uma resposta a esses alunos. “ E1*

*“(...) não foi pacífico, digo já (...) Isso foi muito discutido na altura (...) o Conselho Pedagógico recusou liminarmente essa abertura física mesmo do espaço da biblioteca/ ludoteca, porque diziam que isso era destruir realmente um património de recurso que era de facto todo o mobiliário da biblioteca.” E1*

Se as dinâmicas internas são consideráveis é de salientar a participação conseguida através de parcerias com o exterior. Através dos projectos são muitos os parceiros que colaboram com a escola: Instituto de Apoio à Criança, Centro de Saúde, Rede Nacional de Bibliotecas, Juntas de Freguesia, Câmara Municipal, Santa Casa da Misericórdia, Pastoral dos Ciganos, Associação de Pais, Centro de Emprego, Comissão

de Protecção de Menores, Casa Pia, Prevenção Rodoviária, Gulbenkian, APPACDM e a Polícia - Projecto Escola Segura.

*“O projecto GAAF é... é o que traz estas parcerias todas para a escola. Portanto a própria escola beneficia de todas as parecerias.” E4*

Destas parcerias resulta a disponibilidade de meios financeiros, no caso das sucessivas ampliações do BE/CRE assim como do seu apetrechamento, ou os técnicos do GAAF financiados por entidades exteriores à escola, quer recursos materiais, como são exemplos as actividades desenvolvidas com a Prevenção Rodoviária ou o Desporto Escolar com equipamento desportivo, quer recursos humanos especializados em áreas que a escola não tem capacidade técnica para dar resposta, como os Técnicos da Acção Social, e Técnicos de Saúde ou, nos Percursos Alternativos, os professores especializados disponibilizados pela Casa Pia.

É também através dos projectos que a escola se abre à comunidade:

*“(...) começou a ter que resolver um problema, que era os alunos com os 14 anos, absentistas, abandonadores (...) entendemos que a visão da escola fechada sobre si própria não tinha possibilidade de encontrar resposta. E aí tivemos que começar a procurar ajudas exteriores, e foi a partir de aí que a escola, digamos assim, enquanto instituição, se abriu.” E6*

*“(...) nós recorremos muito às parcerias e isso é extremamente importante (...) chegava-se a trabalhar sobre a mesma criança ou jovem, a Santa Casa da Misericórdia, a comissão de protecção, a pedopsiquiatria, o director de turma, mais a psicóloga da escola, mais a assistente social não sei de onde, mais o técnico da junta de freguesia (...) de dois em dois meses fazia-se a reunião de parecerias de todos os técnicos que estavam envolvidos na comunidade e com as problemáticas da comunidade, isso foi muito importante.” E4*

Estas parcerias, envolvendo a comunidade educativa, ampliam a capacidade da escola dar respostas pedagógicas diversificadas, na tentativa de criar igualdade de oportunidades para todos. Este é um aspecto contemplado no PEE.

A oportunidade de usar todos os espaços da escola como potenciais locais de aprendizagem, adequar essas oportunidades a cada aluno individualmente e usar todos os que de alguma forma possam contribuir para tal, parece ser o lema da escola. Constatamos que tanto nos espaços, como na forma de transmitir conhecimento ou

mesmo, na diversidade de quem os transmite, esta escola, através dos projectos, rompe com o tradicional modelo de ensino.

Neste caso a sala de aula não se apresenta como espaço único de transmissão de conhecimentos. Vários são os espaços, consoante os projectos, que disputam com a sala de aula a primazia da transmissão de conhecimentos de forma informal ou formal, ou apelam à diversificação das metodologias utilizadas, como podemos verificar:

*“(...) sobretudo sempre, sempre pôr o centro de recursos no centro do ensino... do processo ensino/aprendizagem. Essa depois que se desmultiplica para as outras todas, porque se aqui for o centro e o cruzamento, o nível transversal das disciplinas todas, depois isso espalha. Portanto, o fundamental é pôr o centro de recursos no processo ensino/aprendizagem.” E3*

*“E também (...) proporcionar aos professores, virem aqui, aproveitarem os recursos todos que temos, e dar uma aula diferente. E isso é importantíssimo também.” E3*

*“(...) posso dar um exemplo: eu quero dar uma aula da área de projecto no espaço da biblioteca. Requisito previamente, e digo “olhe, vou estudar este tema”. Quando chego lá já tenho os livros desse tema, não é? E podem-me até ajudar, portanto, na gestão daquele espaço durante a aula.” E1*

*“E ali trabalham, mesmo dirigido às necessidades deles. Portanto, e a nível da leitura, da escrita, do cálculo, do saber pensar, do saber extrair conclusões, etc., do saber interpretar, e também tentando, em grupo pequeno, trabalharmos nos comportamentos.” E2*

*“Portanto é uma maneira de educar os alunos em termos de respeito pela escola, ao mesmo tempo também... limpar e contribuir para a manutenção da escola.” E1*

Podemos igualmente dizer que, através dos projectos, percebem-se intenções de mudança face à forma como se apresentam as aprendizagens ao aluno. Percebe-se a preocupação em conseguir que cada aluno tenha um processo educativo à sua medida. Assim, os projectos possibilitam a diversificação e diferenciação de estratégias de ensino que a escola tem para oferecer:

*“Para esses alunos de comportamentos muito instáveis é que então também muitas vezes frequentavam o atelier de expressão plástica, onde nesse atelier eles trabalhavam normalmente temas, que era um tema que era proposto ao longo do ano e esse tema ia sendo trabalhado por esses alunos, e depois tinham sempre normalmente um produto final que depois era*

*apresentado, ou numa exposição só dentro da sala de aula, normalmente até era dentro do atelier, a exposição portanto...” E2*

*“Fundamentalmente de etnia cigana, de baixo nível de aprendizagem, problemas comportamentais gravíssimos, portanto, tinha de se dar uma resposta.” E1*

*“Neste momento ele já está numa pré-profissionalização... ah, depois as meninas têm a costura, também é arranjado pela Junta. E neste momento têm já uma pré-profissionalização, que fazem estágios, começaram agora neste período, na Casa Pia.” E1*

*“(...) pré-profissionalizante porque a ideia é quando eles terminarem vão ser integrados nesses cursos na Casa Pia.” E1*

*“Eu acho que o professor hoje já se capacitou que não pode chegar à aula e ensinar, os tempos mudaram. Portanto, tem de se perceber o que é que está do outro lado. Eu acho que em termos pedagógicos os professores cresceram imenso. Isto é o que eu observo, de quem está cá desde 98 (...)” E4*

Outro dos aspectos importantes a salientar é a imagem que a escola cria no exterior. Se, por um lado, os Encarregados de Educação reconhecem o dinamismo e o empenho de todos os que trabalham na escola em torno da formação dos seus educandos, por outro lado, o trabalho desenvolvido em parceria com outras instituições cria igualmente uma imagem positiva da escola. Este reconhecimento, por muitos expresso, é entendido como uma forma de motivação dos que desenvolvem projectos e como tal, favorece o sucesso da instituição. Como se pode entender das frases seguintes algumas proferidas pelo Presidente da Associação de Pais:

*“Acaba por ser um estabelecimento em que o aluno gosta de cá estar e o pai gosta de ter o aluno cá, porque sabe que o estabelecimento tem como objectivo primário e principal o aluno.” E5*

*“(...) uma vez estava numa reunião (...) apareceu a Dr<sup>a</sup> Manuela Eanes para finalizar, e quando soube que nós éramos desta escola, fez logo um grande elogio à escola (...)” E1*

*“(...) ainda noutra dia fui convidada para ir à Figueira da Foz mostrar os nossos projectos do centro de recursos. (...) Pela rede de bibliotecas escolares. Portanto, é uma prova de algum reconhecimento das actividades que cá se fazem.” E3*

*“Mas acima de tudo e sem desprimor para os outros, o corpo docente está, de facto, em primeiro lugar e sempre de parabéns relativamente à execução destes projectos. Sem eles nunca seriam possíveis. Naturalmente que eu não estou a falar de um GAAF, não estou a falar na UNIVA, não... de resto, é porque esses... esses... ou o SPO mesmo, todos os outros têm uma componente de... de professores que é a todos os títulos louvável na execução dos projectos.”*  
E5

(O Projecto Eco-escolas) *“(...) tendo sempre... ganhou sempre a bandeira... a bandeira verde (...).”* E1

Esta abertura favorece também a formação, outro aspecto focado pelo PEE. Em alguns casos, é adquirida formação especializada que é trazida, posta ao dispor da escola e passada a outros professores, como se verifica no caso do BE/CRE ou do GAAF:

*“(...) eu estou este ano a frequentar outra acção sobre a biblioteca que é sobre o paradigma digital. E depois quando venho desmultiplico. O mesmo aconteceu com as outras.”* E3

*“(...) houve uma fase em que o que é que se dizia aos alunos? Não se fuma, não se experimenta, porque faz mal. Pronto, isto é um exemplo. Foi-nos ensinado que, não é não se fuma, não se experimenta, portanto, porque eles se calhar até vão querer experimentar, é: quem fumou ficou assim, quem fez ficou... portanto, mostrar-lhes logo a consequência (...) isto foi um dos exemplos de algumas técnicas ... como estas, imensas.”* E4

*“Porque a pessoa quando está sempre a tentar fazer melhor e a procurar respostas, é sempre uma maneira de haver uma formação (...) se a pessoa não quer estagnar (...).”* E2

Essa mesma abertura ao meio, através dos projectos, parece favorecer também a possibilidade de conseguir acompanhar as mutações que se verificam na micro sociedade em que a escola está envolvida. Há uma diminuição do risco de desfasamento, face à realidade que a rodeia, permitindo, dentro das suas limitações estruturais, reagir e, em alguns casos, antecipar soluções.

A coordenação de esforços no mesmo sentido parece aumentar a possibilidade de sucesso do trabalho desenvolvido, logo o aluno é o maior beneficiário.

*“(...) trabalhar um bocado em rede, construindo uma espécie de uma teia, se assim quisermos dizer, porque o objectivo da Univa, o objectivo do gabinete, o objectivo da sala de integração,*

*ao fim ao cabo o objectivo de todos os programas e projectos que a escola tem, tem um fim comum, não é?... que é o sucesso dos alunos, e fazer com que os alunos cresçam e evoluam de forma o mais equilibrada possível.”E6*

*“E mesmo este ano nota-se que as pessoas têm tido realmente uma grande aceitação e têm querido colaborar. Quer dizer, as pessoas acreditaram no projecto, e isso também, parecendo que não, ajuda.” E1*

Os resultados motivam o trabalho e a colaboração de todos, prioridade do PEE. Mas os Encarregados de Educação parecem ser a parceria prioritária para a escola. Há um grande investimento nesta relação:

*“Por outro lado, os encarregados de educação vêm à escola não para ouvir só dizer mal dos filhos, mas também para sentirem que eles afinal estão a fazer alguma coisa.” E2*

A avaliação é também uma realidade. Todos os projectos têm dinâmicas de avaliação regulares e formais, externas e internas. São frequentemente relatadas as avaliações internas no final dos períodos ou as avaliações externas, no caso dos projectos que mantêm ligações ao exterior.

No entanto, raramente são referidas, como momentos de avaliação, as reuniões semanais ou quinzenais, onde são discutidos resultados e acertadas estratégias conjuntas de actuação. Talvez por serem práticas interiorizadas por todos. Esses são considerados momentos privilegiados de debate de ideias com consequências positivas no resultado dos diferentes projectos, mas também, pontos fulcrais de mobilização, de partilha de conhecimentos e, como tal, preponderantes na formação individual e de grupo.

*“(...) toda a gente que partilhe e que viva uma experiência dum trabalho de projecto numa escola ganha sempre alguma coisa com isso. Sempre. Quer ele corra bem, que se chegue à conclusão que afinal aquela não foi a melhor escolha, e que há que reestruturar, mas acho que é sempre uma experiência enriquecedora.” E6*

*“Debates e propostas. Ao fim ao cabo há sempre pessoas que fazem propostas e que depois desenvolvemos no ano seguinte se forem viáveis ou ainda durante o ano, se for caso disso.” E3*

*“Sim, sempre, sempre. Até as externas são muito produtivas porque são com outras escolas. E a pessoa pode sempre ver se, se fez mais, se fez menos...” E3*

A escola assimilou a avaliação como um acto importante, nota-se a diversidade de instrumentos utilizados, assim como a dimensões variadas em que se desenvolve. O observatório de qualidade, que promove a avaliação interna, é disso exemplo, uma vez que é mobilizador e distribuidor de conhecimento a este nível.

Com a necessidade de recorrer a parcerias externas, houve um enriquecimento do processo avaliativo que é referido por alguns dos entrevistados:

*“Temos intermédias e depois temos uma final, sempre, todos os anos. E essa do projecto, temos interna e temos externa, porque também a Gulbenkian e a Rede de Bibliotecas avaliam.” E3*

*“Sim, sempre, sempre. Até as externas são muito produtivas porque são com outros... com outras escolas. E a pessoa pode sempre ver se fez mais, se fez menos...” E3*

*“Nunca foi tão positivo como agora. Eram umas avaliações completamente diferentes. Era a avaliação interna feita pela escola. (...) o projecto tem vindo a crescer, nunca foi uma avaliação em termos de aplicar questionários, de aplicar questionários aos directores de turma, de aplicar questionários aos alunos, de serem analisados os resultados. Nunca foram feitas avaliações nestes termos, como foram nos últimos três anos.” E4*

*“Na altura, havia vários instrumentos de avaliação (...) O projecto era avaliado de seis em seis meses, foi muito bom. Desde inquéritos, a reuniões de estudo de caso, a supervisão, tudo era avaliado. (...) no final havia uma avaliação em termos de resultados, (...) resultados esperados, e dos resultados que tinham sido alcançados. (...) verificava-se o que é que podia ser melhor e o que é que podia ser pior.” E4*

Quanto à avaliação, podemos inferir ainda uma particularidade. Os projectos que mais especificada têm a sua avaliação - definição de metas, momentos de avaliação e instrumentos diversificados de avaliação - correspondem aos projectos com mais parcerias com o exterior, o BE/CRE e o GAAF. Parece estar ligado o facto de a escola ter interiorizado uma complexidade e formalidade de avaliação ao facto de, através dos diferentes projectos com o exterior, ter sido motivada para a importância de ser avaliada e ter uma avaliação com qualidade.

Esta vigilância constante do processo possibilita igualmente uma real optimização dos recursos. Os recursos humanos e físicos existentes na escola são distribuídos e redistribuídos consoante o que se torna prioritário para a escola.

*“(...) no início do ano destacaram-se x professores para o centro de recursos. (...) Portanto, havia x horas em que estava muita gente. Portanto, tiraram-se esses professores, ou para as actividades de substituição, ou para a sala de integração. Isso na própria distribuição dos recursos, não é? Depois, dentro da própria sala de integração, os professores também são rentabilizados em função das horas. Se há uma hora em que está lá muita gente, portanto, esses professores foram canalizados para apoios, em vez de estar lá só para a componente disciplinar.” E1*

Esta realidade é igualmente do conhecimento de todos e a distribuição dos recursos verifica-se naturalmente. Até neste aspecto, a imagem que se retira desta escola é que todos a conhecem bem, analisam, interpretam e regulam as suas actividades, como de um relógio de precisão se tratasse.

*“Alguns funcionários também têm um papel muito activo em alguns destes projectos, quanto mais não seja porque fazem o acompanhamento exterior de alguns alunos mais problemáticos. Isto é, têm uma espécie dum acompanhamento construtivo, digamos assim, em relação a determinados casos complicados de alunos que frequentam os sub-projectos da sala de integração. E fazem uma articulação com os professores também. Portanto, servem um bocadinho de apoio de retaguarda.” E6*

A rentabilização dos recursos é levada ao máximo e a vários níveis e a colaboração de todos é preciosa e orientada. A acção dos diferentes actores é contextualizada e integrada, de forma a conseguir essa rentabilização. Como se pode verificar, em todo o processo se transmite a sensação de uma visão global de escola.

A representação dos benefícios dos projectos é, em todos os casos, positiva e vista de prismas muito variados, como já podemos demonstrar. As várias entrevistas reforçam-se mutuamente: os projectos são entusiasticamente contados e os entrevistados exprimem-se sempre na 1ª pessoa do plural: “nós”.

Em resumo, as dinâmicas conseguidas em torno dos diferentes projectos alcançam um espectro muito para além do que à primeira vista podíamos pensar e sempre em articulação com o projecto principal, o PEE. Como refere a Presidente do Conselho Executivo, os projectos:

*“Trazem uma dinâmica, obrigam as pessoas a pensar, talvez de uma forma mais efectiva, nos problemas que a escola, enquanto instituição, tem que enfrentar. Obriga também as pessoas a*

*unirem-se um pouco mais e a trocarem as experiências, a trabalharem em grupo, a dedicarem-se talvez a encontrar outro tipo de respostas que não as tradicionais para resolver os problemas (...) os projectos trazem uma dinâmica grande à escola. E abrem a escola ao meio, que também é muito importante, a tal relação com os parceiros e abrem a escola. (...) Porque o que é importante é que nós vivamos abertos ao meio que nos rodeia, e não fechados num círculo.” E6*

## 9. Conclusão

Entendemos ser importante iniciar as conclusões com uma constatação que mais uma vez se tornou numa evidência, manifestada neste estudo, e que se prende com as virtudes da *acção de projectar*.

Na realidade projectar envolve um processo intrinsecamente enriquecedor que obriga o indivíduo ou grupo, a um processo elaborado, criativo e exigente. É portanto, desde logo, um bom indicador constatar que uma escola evidencia uma *cultura de projecto*.

Da evolução deste conceito resultou uma apropriação de liberdade individual para perspectivar e desenvolver o seu próprio futuro. Também à *escola* foi atribuída essa mesma liberdade de pensar e decidir sobre o seu rumo, criando um instrumento onde aparece definido um conjunto de valores e políticas mobilizadoras da comunidade educativa, o PEE.

Este dispositivo pretende dar coerência a um processo evolutivo de forma mobilizadora e participada. Justifica-se que a escola de hoje crie dinâmicas de autonomia e de permanente mudança, baseadas na capacidade de inovação e de criatividade dos seus professores e restantes actores envolvidos.

Na Escola dos Esquilos os projectos surgem, em grande parte, da tentativa de solucionar problemas que se colocam à escola. Aos projectos é conferida a tarefa de reagir a problemas que vão surgindo, tirando partido dos longos anos de experiência. Esta é também a razão apresentada para se considerar não haver uma gestão estratégica no que diz respeito à sua implementação.

No entanto, outras são as razões do seu aparecimento: diversificar estratégias pedagógicas, aumentar a oferta curricular, antecipar soluções para possíveis problemas ou aproveitar motivações ou competências dos diferentes actores.

Os projectos têm objectivos concretos sempre visando o bem comum, pelo que a aposta da escola numa comunidade informada e que rentabiliza as suas opções de escolha são prioridade do PEE.

Assim a comunicação interna é intensa e eficaz, possibilitando vários canais que distribuem e reforçam a informação a toda a comunidade educativa. O mesmo se

verifica com os parceiros exteriores à escola e Encarregados de Educação que entendem as intenções da escola, reconhecem o esforço e investimento desenvolvido em torno dos seus alunos, o que faz com que a sua participação raramente seja negada. Tal constatação pode, igualmente, verificar-se com os restantes parceiros que articulam com a escola.

A participação assume, neste estudo, especial importância uma vez que é determinante para a formação da vontade colectiva com o consequente vínculo às tomadas de decisão daí resultantes. Assume maior significado se decorrer de um acto intencional e consciente de cada indivíduo, com o direito de poder construir e responsabilizar-se pela realidade em que vive.

Os projectos abrangem diversificadas áreas e como tal, beneficiam toda a comunidade educativa. Raros são os professores que não se encontram envolvidos em projectos e a rede estabelecida com parcerias exteriores à escola aumenta significativamente o envolvimento participativo na escola.

A tomada de decisão é assegurada aos diferentes actores, ou grupos, que desenvolvem os projectos nos diferentes momentos de reflexão e debate de ideias. Assim ao *nível técnico* (Parson) a *participação é total* (Paterson) uma vez que todos os elementos têm o poder de influenciar a decisão. O poder destes passa a traduzir-se numa *participação parcial* quando a tomada de decisão se transfere para o *nível institucional* onde são decididos os grandes objectivos e as linhas orientadoras da escola assim como a continuidade dos projectos.

Mas também neste ponto os projectos ganharam terreno uma vez que, neste momento, se fazem representar nos órgãos deliberativos da escola com uma Coordenadora de Projectos e o BE/CRE, em particular, pela sua Coordenadora.

Por outro lado, foram representados nos documentos da escola como o regulamento interno e o plano anual de actividade em que as diversificadas actividades que cada projecto desenvolve aí se encontram expressas.

A vivência de experiências de participação estimula a mobilização de ideias, motivações e dinâmicas numa espiral comunitária, condição importante para a sustentabilidade de esforços de desenvolvimento, mudança ou mesmo inovação. Desta forma é garantida a pertinência e eficácia dos projectos desenvolvidos assim como da sua sustentabilidade.

A possibilidade de participação de toda a comunidade demonstra a importância atribuída à participação. É disso exemplo a Associação de pais que tem a possibilidade de ter uma participação constante na organização e implementação de alguns projectos. Mas vários são os parceiros que articulam com a escola, criando uma rede coesa em torno dos objectivos dos diferentes projectos e consequentemente do PEE.

A avaliação feita aos projectos é sistemática e participada, sendo a abordagem feita em diferentes dimensões, interna e externa.

A avaliação interna tem lugar nas reuniões periódicas, conduzida pelos próprios membros da equipa. Aqui são desenvolvidos processos de diagnóstico e avaliação formativa que se assumem como momentos de aprendizagem, concretizados na análise crítica das situações.

A avaliação externa implica avaliadores externos ao projecto mas que de alguma forma tiveram contacto com ele tendo, como tal, o distanciamento suficiente para uma compreensão, sem ruído, dos objectivos definidos, assim como dos resultados obtidos.

O confronto destas duas dimensões possibilita uma compreensão alargada, completa e corrigida. Os resultados expressos no observatório de qualidade são alvo de reflexão em reuniões de CP e Assembleia de Escola onde os níveis de participação assumem maior expressão.

Deste fenómeno colectivo resulta uma dinâmica avaliação-regulação que pela sua diversidade e abrangência possibilitam uma informação constante e objectiva do processo e dos resultados.

Constatamos também que a informação constante sobre os resultados permite à escola inverter processos, adaptar recursos ou antecipar soluções para problemas que se prevêem vir a acontecer. A avaliação assume-se como um instrumento determinante na capacidade operatória do PEE e os projectos são mobilizadores dessa dinâmica.

A Escola dos Esquilos entrou em agrupamento tardiamente, no entanto, consta do primeiro grupo de escolas a candidatar-se à avaliação externa o que, de alguma forma, demonstra confiança na sua avaliação interna.

Outro dos aspectos que nos sugere estar directamente ligado aos projectos diz respeito à dinâmica de avaliação que se desenvolve. Esta parece, quanto à sua formalidade e complexidade ter sido despoletada pelos parceiros externos com que alguns projectos se articulam.

As candidaturas a financiamentos de inúmeros projectos e a articulação com parceiros sociais exigem avaliações minuciosas e com instrumentos diversificados de recolha de informação. São exactamente os projectos com mais parcerias externas aqueles em que se denotam planificações de avaliação mais consistentes, correspondendo a um maior investimento nesta área.

Por outro lado, uma avaliação externa que confronta projectos semelhantes em diferentes escolas, possibilita ter conhecimento de experiências diferentes e respectivos resultados e ainda de formas de actuação diversificadas.

Os desafios que se colocam à escola reclamam que a acção educativa crie uma premissa de formação ao longo da vida. Pensar no futuro e acompanhar as mudanças implica uma adaptação constante e um esforço por encontrar respostas adaptadas às exigências futuras. É importante não esquecer que os diferentes actores são fulcrais em qualquer dinâmica que se implante e a sua capacidade de visão, concretização ou mesmo eficácia estão ligadas a uma constante actualização.

Verifica-se, no nosso estudo, que essa formação é concretizada, também, através dos projectos e a diferentes níveis. Por um lado, as parcerias com o exterior resultam numa colaboração com especialistas em campos onde os professores não estão suficientemente preparados para intervir, como é o caso dos Técnicos de Acção Social, Saúde, Prevenção Rodoviária, Ecologia com conhecimentos muito específicos e que desenvolvem trabalho eficaz e em estreita parceria com a escola, possibilitando formação aos docentes.

Por outro lado, a auto-formação, resultado da tentativa de resolver problemas, a hetero-formação, ou mesmo o *Coaching*, são dinâmicas naturais decorrentes da acção de projectar que nesta escola estão bem presentes, como podemos comprovar.

Este aumento do conhecimento individual promove a autoconstrução, a consecução de objectivos e o perspectivar de outros percursos. Por outro lado, a partilha de experiências apresenta-se como uma fonte importante de criação de conhecimento, facilmente promotora de um contexto de colaboração. Desta forma, torna-se possível contribuir para um projecto comum, sem que ninguém seja marginalizado.

Motivado e habilitado para a mudança, o professor torna-se o principal responsável pelas modificações das condições de aprendizagem e das relações sociais na sala de aula, pela alteração do modo de funcionamento da escola, pela reformulação do desenvolvimento curricular e, até mesmo, pela mudança do universo extra-escolar.

Um dos aspectos de maior relevo do nosso estudo consiste em perceber se existe articulação entre as linhas orientadoras do projecto de escola e os restantes projectos implementados.

O PEE da Escola dos Esquilos reflecte uma análise contextual e traduz as aspirações da comunidade educativa através da definição de prioridades.

Concilia duas lógicas de actuação, uma no plano simbólico, correspondendo à reflexão onde são determinados um conjunto de valores e políticas mobilizadoras da comunidade e outra, no plano operativo, assumindo-se como instrumento orientador e possibilitador de respostas, a qualquer questão, sobre o rumo a tomar.

Tal como o PEE, também os diferentes projectos visam solucionar problemáticas que se colocam à escola no seu contexto específico. Vários, se não todos, são os princípios enunciados no PEE que têm eco em objectivos dos diferentes projectos desenvolvidos na escola.

Daí que possamos concluir existir uma estreita articulação entre o PEE e os diferentes projectos. Se o primeiro corresponde a uma *lógica de desejo*, os segundos correspondem à sua *lógica de acção*, ambos estabelecem uma dinâmica e conseguem um equilíbrio que tem permitido, com sucesso, atingir os objectivos propostos.

Desta filosofia de articulação e rentabilização de esforços de toda a comunidade em torno do mesmo fim, resulta numa apropriação do PEE, pelo menos, por parte dos entrevistados.

A Escola dos Esquilos parece ter desenvolvido, através dos projectos, uma teia complexa e mutável que envolve a escola e consegue dinâmicas funcionais que asseguram a viabilidade e realização de metas organizacionais.

O regime de autonomia definido reconhece à escola este poder de tomada de decisão nos domínios estratégico, pedagógico, administrativo, financeiro e organizacional, no quadro do projecto educativo e em função das competências e dos meios que lhe são consignados.

No entanto, no nosso estudo, os actores não reconhecem essa autonomia criada pelos projectos. Apesar de estar demonstrado que cada projecto possui autonomia e que contribui para a consecução dos objectivos da escola, consideram que a escola não tem autonomia e que as limitações impostas pela tutela, quer a nível financeiro, quer dos

recursos humanos, limitam a abrangência e o sucesso dos próprios projectos, logo, consideram que os projectos não contribuem para a autonomia da escola.

Muitos são os benefícios que os diferentes actores atribuem à aplicação dos diferentes projectos.

Os professores, no processo de reflexão em torno da resolução de problemas, superam-se e aprendem contribuindo para uma maior agilidade reflexiva e uma constante evolução individual e colectiva.

Por outro lado, a abertura da escola ao meio possibilita à comunidade, através das diferentes parcerias estabelecidas pelos projectos, uma intervenção conjunta com a escola na prevenção primária em várias áreas, junto da camada jovem e num local de aprendizagem e formação: a escola. Investir socialmente na escola pode prevenir problemas sociais mais graves e irreversíveis no futuro e na idade adulta destes jovens.

O desenvolvimento de projectos possibilita a criação de “uma espécie de teia” com um fim comum – o sucesso dos alunos num percurso evolutivo e equilibrado.

Conclui-se, igualmente, que os projectos influenciam e possibilitam diversificação e inovação das práticas pedagógicas, rompendo com as práticas tradicionais, mas também, desmultiplicam e descentralizam os locais de aprendizagem, informal ou formal, de forma que sejam opções à sala de aula tanto para o professor como para o aluno.

Tiveram como resultado, uma clara diminuição do absentismo e abandono escolar dos alunos dentro da escolaridade obrigatória, nomeadamente, de etnia cigana logo à partida potenciais abandonadores, prioridade das prioridades para a escola. O desenvolvimento dos alunos tem-se traduzido na maioria dos casos em sucesso pedagógico e motivacional para os alunos e professores.

Também constatamos que as dinâmicas de mudança, inovação pedagógica e organizacional, motivadas pelos projectos, durante anos e com sucesso, projectam a escola de forma positiva na comunidade. A sua imagem sai reforçada e mobilizada, gerando simpatias e sinergias que se transformam em reforços para atingir as suas metas. Tanto junto dos Encarregados de Educação como junto da tutela que vai estando a par do sucesso de alguns projecto, até com repercussões nacionais.

A construção da qualidade de ensino passa por se considerar que as escolas são organizações aprendentes, capazes de idealizar e desenvolver projectos adequados aos contextos reais e com os recursos de que dispõe (Fullan e Hargreaves). Na Escola dos

Esquilos sente-se nas descrições a permanente atitude reflexiva que deu origem às diferentes soluções preconizadas. Invariavelmente, os entrevistados, falam no plural em nome de todos os que tomaram decisões e que contribuíram para a reflexão e debate de ideias.

Se para melhorar uma escola tem de se evoluir para níveis de complexidade, traduzidos por maior capacidade de reagir às mudanças ou às solicitações do meio envolvente, ou seja, de inovar, então, esta é uma das possibilidades. Através de projectos que criam dinâmicas e articulam com o PEE.

## Bibliografia

- AFONSO, N. (1993). A participação dos encarregados de educação na direcção das escola. *Inovação 6 (2)*. Lisboa: IIE.
- AFONSO, N. (2000). Autonomia, avaliação, & gestão estratégica das escolas públicas. In COSTA, J.; MENDES, A.; VENTURA, A., (org.) *Liderança e estratégia nas organizações escolares*. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- AFONSO, N. (2005). *Investigação Naturalista em Educação. Um guia prático e crítico*. Lisboa: Edições ASA.
- BALL, S. (1997). La escuela participativa en el contexto de la política postmoderna y el “Market”. Modelo de Participación en el Reino Unido. In Garagurri, X.; Municio, P.. *Participación, autonomía y dirección*. Madrid: Editorial Escoela Española.
- BARROSO, J. (1992). Fazer da Escola um Projecto. In, Rui Canário, (org.) *Inovação e Projecto Educativo de Escola*. Lisboa: EDUCA.
- BARROSO, J. (1994). Do “Projecto Educativo” à planificação e gestão estratégica da escola. *NOESIS*. Nº 31: 26-28. Lisboa: Instituto de Inovação Educacional.
- BARROSO, J. (1995). Para o desenvolvimento de uma cultura de participação na escola. *Cadernos de Organização e Gestão Escolar*. Lisboa: Instituto de Inovação Educacional.
- BARROSO, J. (2000). Autonomia das escolas: da democratização da gestão ao aprofundamento da democracia. In COSTA, J.; MENDES, A.; VENTURA, A., (org.) *Liderança e estratégia nas organizações escolares*. Aveiro: Universidade de Aveiro.

- BOUTINET, J. (1990). *Antropologia do Projecto*. Epistemologia e Sociedade. Instituto Piaget.
- BROCH, M. e CROS, F. (1992). Elaborar um Projecto de Escola: sim, mas como? In: Canário R., (org.) *Inovação e Projecto Educativo de Escola*. Lisboa: EDUCA.
- CANÁRIO, B. (1992). Escolas Profissionais: Autonomia e Projecto Educativo. In, Canário R., (org.) *Inovação e Projecto Educativo de Escola*. Lisboa: EDUCA.
- CANÁRIO, B. (1994). Sugestões para o início da realização de um P.E.E.. *NOESIS*. Nº 31: 48-51. Lisboa: Instituto de Inovação Educacional.
- CANÁRIO, B. (1995). “Ciclos” e tendências na história recente do nosso sistema escolar. *Ensinus Divulgação*. Nº 4. Lisboa.
- CANÁRIO, B. (1999). O Projecto de Escola no Contexto Português. *Ensinus Divulgação*. Nº 2. Lisboa.
- CANÁRIO, B. (s.d.) *Construir o projecto educativo local: relato de experiências*. Cadernos de Organização e Gestão Escolar. Lisboa: Instituto de Inovação Educacional. [consultado em 15 Dezembro 2006] Disponível em: <http://www.dgide.min-edu.pt/innovbasic/biblioteca/ccoge10/index.htm>
- CANÁRIO, R. (1992). *Inovação e Projecto Educativo de Escola*. Lisboa: EDUCA.
- CARMO, H e FERREIRA, M. (1998). *Metodologia da Investigação. Guia prático para auto-aprendizagem*. Lisboa: Universidade Aberta.
- COSME, A. e TRINDADE, R. (2001). *Área de Projecto – Percursos com sentidos*. Porto: Edições ASA.

- COSTA, A. (1994). A importância da participação na escola e a construção do seu P.E.E.. *NOESIS*. Nº 31. Lisboa: Instituto de Inovação Educacional.
- COSTA, J. (2003a). *Imagens Organizacionais da Escola*. 3ª edição. Lisboa: Edições Asa.
- COSTA, J. (2003b). *O projecto educativo da escola e as políticas educativas locais. Discurso e Práticas*. 2ª Edição. Aveiro: Universidade de Aveiro. Campus Universitário de Santiago.
- COSTA, J.; MELO, A. (s.d.). *Dicionário da Língua Portuguesa*. 6ª Edição. Porto Editora.
- COSTA, J.; NETO-MENDES, A. e VENTURA, A. (2000). Liderança e estratégia nas organizações escolares. Actas do 1º Simpósio sobre Organização e Gestão Escolar. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- COSTA, J.; NETO-MENDES, A. e VENTURA, A. (2002). *Avaliação de Organizações Educativas*. Actas do II simpósio sobre organização e Gestão Escolar. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- COSTA, J.; NETO-MENDES, A. e VENTURA, A. (2004). *Políticas e gestão local da Educação*. Actas do III Simpósio sobre organização e gestão escolar. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- CHIAVENETO, I. (2000). *Teoria Geral da Administração*. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- ESTRELA, A., NÓVOA, A. (1992). *Avaliações em Educação: Novas Perspectivas*. Lisboa: EDUCA.
- ESTRELA, A., BARROSO, J. e FERREIRA, J. (1995). *L'ecole. Un objet d'étude*. Vª Colloque National. Association Francophone Internationale de Recherche en Sciences de L'éducation.

- FELIZARDO, D. (2002). *Área de Projecto, 3º Ciclo*. Porto: Porto Editora;
- FREITAS, C. (1997). *Gestão e avaliação de projectos nas escolas*. Cadernos de Organização e Gestão Escolar. Lisboa: Instituto de Inovação Educacional.
- FORMOSINHO, J. e MACHADO, J. (2000). Autonomia, projecto e liderança. In COSTA, J.; MENDES, A.; VENTURA, A., (org.) *Liderança e estratégia nas organizações escolares*. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- FORMOSINHO, J.; FERREIRA, F. e MACHADO, J. (2000). *Políticas Educativas e Autonomia das Escolas*. Edições ASA
- GARCIA, C. (1999). *Formação de Professores. Para uma mudança educativa*. Porto: Porto Editora.
- GHIGLIONE, R. e MATALON, B. (2001). *O Inquérito. Teoria e prática*. Oeiras: Celta Editora.
- GUERRA, M. (2002). *Os desafios da participação. Desenvolver a democracia na escola*. Porto. Porto Editora.
- KRUEGER, R. e CASEY, M. (2000) *A Practical guide for applied research*. 3<sup>rd</sup> Edition. Sage Publications, Inc.
- LALANDE, M. e ABRANTES, M (1996). *O Conceito de Reflexão em J. Dewey*. In Alarcão, I (org) *Formação Reflexiva de Professores – Estratégias de Supervisão*. Porto: Porto Editora.
- LAVAL, C. (2003). *A Escola não é uma empresa. O neo-liberalismo em ataque ao ensino público*. Editora Planta.
- LEITE, C. (2003). *Para uma escola curricularmente inteligente. O desenvolvimento do currículo e das práticas curriculares; projecto educativo e projecto*

*curricular; reorganização curricular do Ensino Básico – do Decreto às práticas.* Lisboa: Edições ASA.

LIMA, L. (1998). *A escola como Organização e a Participação na Organização da Escolar.* 2ª edição. Braga: Universidade do Minho. Instituto de Educação e Psicologia. Centro de Recursos em Educação e Psicologia.

MACEDO, B. (1993). *A construção do Projecto Educativo de Escola. Contributo para o Estudo dos Processos de Definição da Lógica de Funcionamento da Escola.* Dissertação de Mestrado. Lisboa: Universidade Nova, Faculdade de Ciências e Tecnologia.

MACEDO, B. (1995). *A construção do Projecto Educativo de Escola. Processos de definição da lógica de funcionamento da escola.* Lisboa: Instituto de Inovação Educacional.

MAROTO, J. (1996). La toma de decisiones en las organizaciones educativas: eficacia o dominación. In GAIRIN, J., et all (1996). *Manual de organización de instituciones educativas.* Madrid: Editorial Escuela Española.

Ministério da Educação (2007). *GIAVE – Gabinete de Informação e Avaliação do Sistema Educativo.* [consultado em 28 de Maio 2007] Disponível, em: <http://www.min-edu.pt/>

MORGAN, D. (1993). *Successful Focus Groups. Advancing the State of the Art.* Sage Publications, Inc.

Normas para Apresentação de Referências Bibliográficas. [consultado em 30 Maio de 2007] Disponível em: [http://www.esab.ipbeja.pt/conselho\\_pedagogico/](http://www.esab.ipbeja.pt/conselho_pedagogico/)

NÓVOA, A., LE BOTERF, G. e CASTRO-ALMEIDA, C. (1992). Avaliação Participativa no Decurso dos Projectos. In Estrela, A., Nóvoa, A.. (org.) *Avaliações em Educação: Novas Perspectivas.* Lisboa: EDUCA.

PACHECO, J.; MORGADO, J. (2002). *Construção e Avaliação do Projecto Curricular de Escola*. Porto: Porto Editora.

PERRENOUD, P. (1992). Não Mexam na Minha Avaliação! Para uma abordagem sistémica da mudança pedagógica. In, Estrela, A., Nóvoa, A.. (org.) *Avaliações em Educação: Novas Perspectivas*. Lisboa: EDUCA.

QUIVY, R. e CAMPENHOUDT, L. (1998). *Manual de investigação em ciências sociais*. 2ª Edição. Lisboa. Gradiva.

RESENDES, L. e SOARES, J. (2002). *Diferenciação Pedagógica*. Lisboa: Universidade Aberta.

SANTOS, B. (2002). *Democracia e Participação. O caso do orçamento participativo de Porto Alegre*. Porto: Edições Afrontamento.

SARAIVA, D. (1995). *Participação dos Professores na Escola*. [consultado em 8 Jan 2007] Disponível [http://www.ipv.pt/millennium/Millennium25/25\\_34.htm](http://www.ipv.pt/millennium/Millennium25/25_34.htm).

SILVA, E. (2000). Gestão estratégica e projecto educativo. In COSTA, J.; MENDES, A.; VENTURA, A., (org.) *Liderança e estratégia nas organizações escolares*. Aveiro: Universidade de Aveiro.

TUCKMAN, B. (2002). *Manual de investigação em educação*. 2ª Edição. Lisboa. Fundação Calouste Gulbenkian.

ZABALZA, M. (1992). Do Currículo ao Projecto de Escola. In, Rui Canário, (org.) *Inovação e Projecto Educativo de Escola*. Lisboa: EDUCA.

### **Legislação Consultada**

Decreto-Lei nº46 / 86, de 14 de Outubro

Decreto-Lei nº 553/80, de 21 de Novembro, artigo 33º

Decreto-Lei nº 46/86 da Lei de Bases

Decreto-Lei nº43/89 de 3 de Fevereiro

Despacho n.º 8/SERE/89, de 8 de Fevereiro

Decreto-Lei nº 172/91, de 10 Maio

Decreto-Lei n.º 115-A/98

Decreto-Lei nº 24/99 de 22 de Abril.

## **Anexos**

## Índice de Anexos

Anexo 1 – Grelha de Caracterização dos Projectos

Anexo 2 – Guião de Entrevista Exploratória à Coordenadora de Projectos

Anexo 3 – Guião de Entrevista aos Coordenadores de Projectos

Anexo 4 – Guião de Entrevista ao Presidente da Associação de Pais

Anexo 5 – Guião de Entrevista à Presidente do Conselho Educativo

Anexo 6 – Tratamento da Entrevista Exploratória

Anexo 7 – Tratamento da Entrevista às Coordenadoras dos Projectos Sala de Integração e PAA

Anexo 8 – Tratamento da Entrevista à Coordenadora do BE/CRE

Anexo 9 – Tratamento da Entrevista à Coordenadora do GAAF

Anexo 10 – Tratamento da Entrevista ao Presidente da Associação de Pais

Anexo 11 – Tratamento da Entrevista ao Presidente do Conselho Executivo

## Grelha de Caracterização dos Projectos

Designação do Projecto	Justificação / Estratégias	Objectivos / Finalidades	Descrição do Projecto	Resultados Esperados (metas)	Indicadores de Avaliação
<b>Projecto “Limpeza e Conservação dos Espaços Escolares”</b>	- Sendo a escola um conjunto de edifícios e espaços tão amplos, todos os contributos não serão demais, no sentido de se conseguir manter limpa e atractiva ao olhar.	- É objectivo continuar a dar um pequeno contributo neste âmbito.	- Desenvolver actividades de preservação e limpeza dos espaços da escola.	- manter a escola limpa e bem conservada.	Avaliação no final do ano.
<b>Projecto BE/CRE Teka</b>	O Projecto pretende: - Diferenciar estratégias; - Promover o trabalho cooperativo; - Desenvolver a atitude investigadora; - Criar ambientes de aprendizagem para a Sociedade de informação essenciais à construção de uma cidadania efectiva e responsável e à participação democrática;	- Criar e manter nos alunos o prazer da leitura, da aprendizagem e da utilização das bibliotecas ao longo da vida; - Proporcionar oportunidades de utilização e produção de informação que possibilitem a aquisição de conhecimentos, a compreensão, a criatividade, e o lazer; - Apoiar os alunos na aprendizagem e na aquisição de competências de avaliação e utilização da informação, independentemente da natureza e do suporte tendo em conta as formas de comunicação no seio da comunidade; - Trabalhar com alunos, professores, órgão de gestão e pais de modo a cumprir a missão da Escola.	Projecto do BE/CRE compreende: - zona de acolhimento e leitura informal; - zona de leitura formal; - zona de informática; - zona de produção; - zona áudio e vídeo; - zona da ludoteca; - gabinete de fotografia; - sala de informática; - sala de audiovisuais; Desenvolve um plano de actividades vasto, articula com o PEE e com outros Projectos existentes.	<b>Longo Prazo</b> - A expansão e concentração das zonas de funcionamento no mesmo local;  <b>Médio Prazo</b> - Promover a reflexão no seu seio e no CP, sobre o plano do seu desenvolvimento futuro e a política documental a definir para o conjunto de J. de Infância e Esc. Básicas do 1º ciclo que integram o agrupamento.  <b>Curto Prazo</b> - Organização e gestão dos espaços existentes e do fundo	

				<p>documental antigo.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Operacionalizar o novo programa informático, BIBLIOBASE.</li><li>- Proceder ao tratamento e armazenamento adequado do espólio de fotos que a escola dispõe desde a sua inauguração.</li></ul> <p>Adquirir novos jogos para a ludoteca.</p>	
--	--	--	--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

Designação do Projecto	Justificação / Estratégias	Objectivos / Finalidades	Descrição do Projecto	Resultados Esperados (metas)	Indicadores de Avaliação
<p><b>Projecto “Crescer com Alegria”</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Necessidade de proporcionar aos alunos um espaço onde se possa abordar a temática da sexualidade.</li> <li>- A escola apresenta-se como um espaço privilegiado onde os jovens podem falar, ser ouvidos, esclarecer e reflectir</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promover educação para a saúde no contexto da sexualidade nas suas vertentes e das relações biológicas e psico-afectiva;</li> <li>- Contribuir para a promoção da saúde global dos jovens, encarando a sexualidade nas vertentes biológica e psico-afectiva;</li> <li>- Reconhecer que a sexualidade é uma fonte potencial de vida, de prazer, de comunicação, de realização pessoal e das relações interpessoais;</li> <li>- Procurar que os jovens adquiram aptidões de autonomia e comportamentos responsáveis que lhes permitam ultrapassar com confiança e sucesso as dificuldades;</li> <li>- Adquirir respeito por si e pelos outros, quaisquer que sejam as suas características físicas ou a sua orientação sexual, aprendendo a ser tolerante em relação à diferença, a reconhecer e a ultrapassar preconceitos, nomeadamente aqueles que são baseados em discriminações sociais;</li> <li>- Promover a igualdade de direito e oportunidades entre homens e mulheres;</li> <li>- Desenvolver capacidades de recolha, triagem e análise crítica de informação, bem como a capacidade de</li> </ul>	<p>A ser desenvolvido inicialmente numa turma de 7º ano e posteriormente abranger as restantes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O projecto pretende contribuir para a formação global do aluno enquanto pessoa, proporcionando-lhe os meios adequados de forma a poder aceder à informação clara e rigorosa, habituando-se também, a ponderar e a reflectir a informação recebida.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- avaliação trimestral para as responsáveis do projecto;</li> <li>- avaliação anual para todos os intervenientes do mesmo.</li> </ul>

		<p>discernimento e de argumentação fundamentada;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- (In) forma alunos, professores, pais, encarregados de educação e funcionários, na área da sexualidade e adolescência;</li><li>- Procurar aproximar família / escola como forma de proporcionar um crescimento equilibrado e responsável dos alunos.</li></ul>			
--	--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--

<b>Designação do Projecto</b>	<b>Justificação / Estratégias</b>	<b>Objectivos / Finalidades</b>	<b>Descrição do Projecto</b>	<b>Resultados Esperados (metas)</b>	<b>Indicadores de Avaliação</b>
<p><b>Gabinete de Apoio ao Aluno e à Família (GAAF)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promover a relação escola/família;</li> <li>- Contribuir para o crescimento harmonioso e global da criança;</li> <li>- Prevenir situações de risco;</li> <li>- Prevenir o consumo de álcool / droga / tabaco;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoiar as famílias e alunos na resolução das suas problemáticas;</li> <li>- Promover redes de apoio comunitárias;</li> <li>- Criar dinâmicas dentro da própria escola, envolvendo alunos, pais e agentes educativos;</li> <li>- Prevenir abandono e absentismo;</li> <li>- Contribuir para o sucesso escolar;</li> <li>- Promover estilos de vida saudáveis;</li> <li>- Modificar a conduta disruptiva que dificulta a integração;</li> <li>- Ajudar na criação do projecto pessoal do aluno;</li> <li>- Despistar situações de risco;</li> <li>- Prevenir comportamentos de risco.</li> </ul>	<p>Consiste no:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Acolhimento / abordagem individual e informal no terreno;</li> <li>- Acompanhamento aos alunos no pátio;</li> <li>- Intervenção junto da família de alunos absentistas / abonadores e com problemas comportamentais, prestando apoio na vertente de informação e encaminhamento para serviços e instituições e;</li> <li>- Articulação e cooperação com todos os parceiros da rede de suporte à comunidade local.</li> </ul> <p>Outras actividades como: Dança, Escultura, Xadres, Jogos Tradicionais, Escalada, Rádio e Hip-Hop.</p>		

Designação do Projecto	Justificação / Estratégias	Objectivos / Finalidades	Descrição do Projecto	Resultados Esperados (metas)	Indicadores de Avaliação
<b>Desporto Escolar</b>	<p>O Projecto pretende:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Promover o trabalho cooperativo; a relação com o outro; com o professor; espírito de entre-ajuda; o respeito pelas regras.</li> <li>-Proporcionar a melhoria e a consolidação de aprendizagens das matérias curriculares.</li> <li>Proporcionar o conhecimento e a aprendizagem de matérias cujo currículo não abrange ou o ensino é feito noutra ciclo</li> <li>-Cooperar com os companheiros nos jogos e exercícios compreendendo e aplicando as regras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Criar nos alunos o prazer pela Actividade Física.</li> <li>-Criar hábitos de higiene, de saúde e bem-estar</li> <li>-Proporcionar oportunidades de convívio com outros jovens da mesma escola e de escolas ou estabelecimentos diferentes</li> <li>-Apoiar os alunos nas diferentes aprendizagens de competências</li> <li>-Elevar o nível funcional das capacidades condicionais e coordenativas</li> <li>-Relacionar-se harmoniosamente o corpo com o espaço</li> </ul>	<p>Projecto do Desporto Escolar compreende:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Núcleo de: esgrima; futebol, Luta e BTT.</li> </ul>	<p>Longo e Médio Prazo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Aquisição de Hábitos de Cultura Física; de saúde e bem-estar</li> </ul> <p>Curto Prazo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Consolidação de aprendizagens</li> </ul>	<p>Avaliação anual interna e externa.</p>
<b>UNIVA “Aposta em ti”</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atendimento e acolhimento dos jovens à procura de emprego e/ou de formação;</li> <li>- Recolha sistematização da informação;</li> <li>-Informação sobre o meio sócio-económico;</li> <li>- Contacto com actividades empregadoras;</li> <li>- Contacto com entidades promotoras de formação profissional.</li> </ul>	<p>- objectivo específico de acolhimento, informação e orientação profissional dos jovens (alunos) na procura de formação e/ou emprego que os direcione para experiências mais gratificantes e ajustadas às necessidades individuais e da sociedade.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O Gabinete “Aposta em ti” encontra-se aberto de 2ª a 5ª feira para os alunos que desejem ter acesso ao serviço.</li> <li>- A marcação é realizada através do DT.</li> </ul>		<p>Avaliação intercalar e anual interna e externa.</p>

Designação do Projecto	Justificação / Estratégias	Objectivos / Finalidades	Descrição do Projecto	Resultados Esperados (metas)	Indicadores de Avaliação
<b>Projecto de Percursos Alternativos - vos</b>	Promover um percurso alternativo, adequado a alunos com retenções repetidas e com dificuldades de acompanhar as turmas regulares.	- Desenvolver competências básicas ao nível da leitura, escrita e raciocínio lógico, bem como no âmbito da sociabilidade, permitindo em simultâneo uma formação pré-profissional, fomentando uma integração mais completa, uma maior motivação e um aumento da auto-estima, de modo a combater o insucesso e o desinteresse.	Turma com currículo alternativo e adaptado ao perfil dos alunos abrangidos, com a duração de 2 anos e com uma área vocacional visando a formação pré-profissional.		- avaliação trimestral para as responsáveis do projecto; - avaliação anual para todos os intervenientes do mesmo.
<b>Projecto “Mais sucesso, melhor matemática”</b>	- Projecto pretende reduzir significativamente o insucesso escolar na disciplina; - Verificação de condições institucionais que permitam efectivar as propostas de intervenção propostas pelo departamento; - Garantir condições técnicas e orçamentais para a aquisição de materiais didácticos e equipamento de apoio.	- Reduzir os níveis de insucesso global e mais especificamente ao nível do 2º ciclo; - Coordenar trabalho com os professores de 3º, 4º anos e 2º ciclo com a realização de sessões conjuntas de trabalho prático	- Projecto inserido no Plano Nacional para o sucesso da Matemática; - Intervenção prioritária no 5º (atacar problemas estruturantes impeditivos da regular progressão) e 9º ano (por estar sujeito ao exame nacional); - Visa a gestão de conteúdos de trabalho.	- Reduzir em mais de 50% os níveis de insucesso global, no prazo de 3 anos; - Reduzir a falta de pré requisitos no 2º ciclo, no prazo de 2 anos para os níveis máximos de 15%.	Avaliação anual interna e externa.

Designação do Projecto	Justificação / Estratégias	Objectivos / Finalidades	Descrição do Projecto	Resultados Esperados (metas)	Indicadores de Avaliação
<p><b>Projecto “Eco-Escolas”</b></p>	<p>O que é o Programa Eco-Escolas</p> <p>É um Programa vocacionado para a educação ambiental e para a cidadania. Pretende encorajar acções e reconhecer e premiar o trabalho desenvolvido pela escola na melhoria do seu desempenho ambiental, gestão do espaço escolar e sensibilização da comunidade.</p>	<p>Pretende estimular o hábito de participação e a adopção de comportamentos sustentáveis no quotidiano, ao nível pessoal, familiar e comunitário.</p> <p>Fornece fundamentalmente uma metodologia, formação, enquadramento e apoio a muitas das actividades que as escolas desenvolvem.</p> <p>Visa contribuir para a criação de parcerias locais na perspectiva de implementação da Agenda 21, visando a aplicação de conceitos e ideias de educação e gestão ambiental à vida quotidiana da escola.</p> <p>Seguindo uma metodologia constituída por sete passos (1. conselho eco-escolas; 2. auditoria ambiental; 3. plano de acção; 4. monitorização/avaliação; 5. trabalho curricular; 6. divulgação à comunidade e; 7. eco-código), são abordados os temas base: água, resíduos, energia e ainda, complementarmente: biodiversidade agricultura biológica, espaços exteriores, ruído, transporte.</p> <p>Uma escola que pretenda ser</p>	<p>- O programa é desenvolvido fundamentalmente em Área de Projecto, com a colaboração das diversas disciplinas da turma, consoante o que for estabelecido pelos conselhos de turma, nos respectivos projectos curriculares.</p> <p>- Assenta em campanhas de sensibilização, participação em visitas de estudo, desfiles, jogos diversos, concursos e mostras de trabalhos feitos essencialmente com materiais recuperados.</p> <p>- Trabalhos de limpeza e manutenção de pátios e canteiros (espaços verdes), e cultivo da Horta Pedagógica Biológica.</p> <p>- Criação de protocolos com empresas que trabalham na área da preservação do ambiente por exemplo: Ecopilhas com a recolha selectiva</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sensibilização dos alunos e da comunidade escolar.</li> <li>- Criar hábitos de recolha selectiva de resíduos sólidos.</li> <li>- Desenvolver hábitos de cidadania através da resolução de problemas da comunidade.</li> <li>- Motivar e envolver a comunidade para a consolidação de uma imagem ecológica da escola (galardão Bandeira Verde).</li> <li>- Promover uma visão global do planeta a partir de uma visão local do problema.</li> <li>- Compreender a necessidade de uma gestão sustentável dos recursos naturais.</li> <li>- Estimular a preservação da Natureza.</li> <li>- Conhecer as causas e compreender as consequências das alterações climáticas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A atribuição ou não do Galardão.</li> <li>- Todos os resultados apurados nas monitorizações e nas auditorias ambientais.</li> </ul>

		reconhecida com a Bandeira Verde deverá seguir a metodologia proposta e realizar actividades no âmbito dos temas-base (água, resíduos e energia) e tema do ano.	de pilhas nos pilhões; Valorsul com a recolha selectiva de resíduos orgânicos ou a colocação de ecopontos perto da escola; Quercus com acções de formação ...		
<b>Projecto “Prevenir para Viver”</b>	Visa a Educação Rodoviária de forma a promover um processo de mudança social com o objectivo de melhoria da qualidade de vida e bem-estar das populações.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desenvolver atitudes e comportamentos adequados à utilização da via pública nas melhores condições de segurança;</li> <li>- Desperta e desenvolver capacidades no sentido da: responsabilidade individual, consciência cívica; respeito pelas normas de segurança e valores éticos fundamentais à vivência na estrada.</li> </ul>	<p>Público alvo são os alunos do 2º ciclo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Alertar os alunos através de informação produzida e adaptada à sua idade (componente teórica);</li> <li>- Realização de jogos pedagógicos, actividades lúdicas, debates, gincanas, apresentações artísticas, exposições de material, dramatizações, inquéritos, trabalhos de grupo (componente prática).</li> </ul>		Avaliação anual.

**Guião de Entrevista Exploratória à Coordenadora de Projectos**

<b>Guião de Entrevista Exploratória</b>		
<b>Dimensões e Objectivos Específicos</b>	<b>Questões</b>	<b>Observações</b>
<p><b>Bloco A</b> <b>Legitimação da Entrevista</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantir a oportunidade, pertinência e necessidade da entrevista;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informar, em linhas gerais, qual o objectivo do estudo, reforçando importância da colaboração da professora.</li> <li>- Pedir autorização para gravar a entrevista;</li> <li>- Garantir a confidencialidade dos dados recolhidos.</li> </ul>	
<p><b>Bloco B</b> <b>Origem e percurso de desenvolvimento dos projectos.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Saber qual a origem dos diferentes projectos, plano inicial e desenvolvimento.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Como surgiram os diferentes projectos?</li> <li>2. Qual a sua história e que evolução tiveram?</li> </ol>	
<p><b>Bloco C</b> <b>Recursos e População Alvo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Indagar que recursos envolvem e que população beneficia da sua implementação.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Que recursos e adaptações a nível organizacional tem envolvido (professores, tempo, dinheiro, espaços)?</li> <li>4. Quem e quantos são os beneficiários do projecto?</li> <li>5. Quem os implementa?</li> </ol>	

**Guião de Entrevista aos Coordenadores de Projectos**

<b>Guião de Entrevista (Coordenadores de Projectos)</b>		
<b>Dimensões e Objectivos Específicos</b>	<b>Questões</b>	<b>Observações</b>
<p style="text-align: center;"><b>Bloco A</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Legitimação da Entrevista</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantir a oportunidade, pertinência e necessidade da entrevista;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informar, em linhas gerais, qual o objectivo do estudo, reforçando importância da colaboração da professora.</li> <li>- Pedir autorização para gravar a entrevista;</li> <li>- Garantir a confidencialidade dos dados recolhidos.</li> </ul>	
<p style="text-align: center;"><b>Bloco B</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Origem e percurso de desenvolvimento dos projectos.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Saber qual a origem dos diferentes projectos, plano inicial e desenvolvimento.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Como surgiu o projecto? E como se desenvolveu?</li> <li>2. Como é que o projecto, possibilita novas e diferentes formas de aprendizagem para os alunos?</li> <li>3. Considera que estão a alcançar esses objectivos?</li> </ol>	
<p style="text-align: center;"><b>Bloco C</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Recursos e População Alvo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Indagar que recursos envolvem e que população beneficia da sua implementação.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Que recursos e adaptações a nível organizacional tem envolvido (professores, tempo, dinheiro, espaços)?</li> <li>5. Quem e quantos são os beneficiários do projecto?</li> <li>6. Como tem sido divulgado o projecto, ou seja, como é garantido o conhecimento dos possíveis beneficiários?</li> </ol>	
<p style="text-align: center;"><b>Bloco D</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Articulação entre o Projectos e o PEE.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Perceber se existe</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>7. O projecto articula com mais algum projecto?</li> <li>8. Quais os pontos em que o projecto se articula com o PEE?</li> <li>9. A que prioridades estratégicas do</li> </ol>	

<p>articulação dos vários projectos que se desenvolvem na escola e se ajudam o PEE na concretização dos seus objectivos.</p>	<p>PEE dá resposta o projecto?</p> <p>10. Considera que o projecto tem ampliado a margem de autonomia da escola?</p>	
<p><b>Bloco E</b> <b>Dinâmicas de participação resultantes dos projectos.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar dinâmicas de participação dos diferentes actores escolares conseguidas com a implementação dos diferentes projectos.</li> </ul>	<p>11. Qual é a participação dos alunos, pais e outros?</p> <p>12. No desenvolvimento do projecto tem havido debate de ideias?</p> <p>13. Que questões têm suscitado o debate?</p> <p>14. Esse debate tem contribuído para o desenvolvimento do projecto?</p>	
<p><b>Bloco F</b> <b>Avaliação realizada.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Saber que tipos e dimensões da avaliação são utilizadas para os diferentes projectos.</li> </ul>	<p>15. Que tipos de avaliação são usadas?</p> <p>16. Os momentos de avaliação têm proporcionado debate de ideias?</p> <p>17. Consideram que a avaliação tem tido consequências? Como e quais?</p>	
<p><b>Bloco G</b> <b>Representações dos benefícios da aplicação dos diferentes projectos.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Perceber que benefícios são percebidos da dinâmica de projectos.</li> </ul>	<p>18. Acha que a participação possibilita formação aos diferentes actores (auto-formação, hetero-formação, coaching)?</p> <p>19. Consideram que, de alguma forma, a vossa prática pedagógica beneficiou com a participação no projecto?</p> <p>20. Que mais valias traz este projecto para a escola?</p>	

**Guião de Entrevista ao Presidente da Associação de Pais**

<b>Guião de Entrevista Exterior à Escola (Presidente da Associação de Pais)</b>		
<b>Dimensões e Objectivos Específicos</b>	<b>Questões</b>	<b>Observações</b>
<p style="text-align: center;"><b>Bloco A</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Legitimação da Entrevista</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantir a oportunidade, pertinência e necessidade da entrevista;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informar, em linhas gerais, qual o objectivo do estudo, reforçando importância da colaboração da professora.</li> <li>- Pedir autorização para gravar a entrevista;</li> <li>- Garantir a confidencialidade dos dados recolhidos.</li> </ul>	
<p style="text-align: center;"><b>Bloco B</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Origem e percurso de desenvolvimento dos projectos.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Saber qual a origem dos diferentes projectos, plano inicial e desenvolvimento.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tem conhecimento de como surgem os projectos na escola?</li> <li>2. Onde são propostos e quem os apresenta?</li> <li>3. Considera que os projectos possibilitam novas e diferentes formas de organização e aprendizagem para os alunos?</li> <li>4. Considera que estão a alcançar os objectivos propostos?</li> </ol>	
<p style="text-align: center;"><b>Bloco C</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Recursos e População Alvo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Indagar que recursos envolvem e que população beneficia da sua implementação.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Que recursos e adaptações a nível organizacional têm envolvido (professores, funcionários tempo, dinheiro, espaços)?</li> <li>6. Como contribuem os diferentes parceiros exteriores à escola?</li> <li>7. Como têm sido divulgados os projectos, ou seja, como é garantido o conhecimento dos possíveis beneficiários?</li> </ol>	
<p style="text-align: center;"><b>Bloco D</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Articulação entre o Projectos e o PEE.</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>8. Os projectos articulam-se entre si?</li> <li>9. Quais os pontos em que os diferentes projectos se articulam com o PEE?</li> </ol>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perceber se existe articulação dos vários projectos que se desenvolvem na escola e se ajudam o PEE na concretização dos seus objectivos.</li> </ul>	<p>10. A que prioridades estratégicas do PEE dão resposta os projectos?</p> <p>11. Considera que os projectos têm ampliado a margem de autonomia da escola?</p> <p>12. Considera que os projectos fazem parte de uma gestão estratégica da escola?</p> <p>13. Considera que o PEE se reflecte nos objectivos dos diferentes projectos ou o inverso também se verifica?</p>	
<p><b>Bloco E</b></p> <p><b>Dinâmicas de participação resultantes dos projectos.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar dinâmicas de participação dos diferentes actores escolares conseguidas com a implementação dos diferentes projectos.</li> </ul>	<p>14. Quem apresenta e desenvolve os Projectos?</p> <p>15. Qual é a participação dos alunos, pais e outros actores nos diferentes projectos?</p> <p>16. Os projectos possibilitam maior participação de diferentes actores?</p> <p>17. Para o desenvolvimento dos projectos há debate de ideias a que níveis institucionais?</p> <p>18. Que questões tem suscitado o debate e quem as discute?</p> <p>19. Esse debate tem contribuído para o desenvolvimento dos projectos?</p>	
<p><b>Bloco F</b></p> <p><b>Avaliação realizada.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Saber que tipos e dimensões da avaliação são utilizadas para os diferentes projectos.</li> </ul>	<p>20. Que tipos de avaliação são realizados e em que momentos?</p> <p>21. Os momentos de avaliação têm proporcionado debate de ideias?</p> <p>22. Considera que essa avaliação tem tido consequências?</p> <p>23. Essa avaliação tem sido referência para outras práticas de avaliação na escola?</p>	
<p><b>Bloco G</b></p> <p><b>Representações dos benefícios da aplicação dos diferentes projectos.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Perceber que benefícios são percebidos da dinâmica de projectos.</li> </ul>	<p>24. Acha que a participação possibilita formação aos diferentes actores (auto-formação, hetero-formação, coaching)?</p> <p>25. Consideram que, de alguma forma, as práticas pedagógicas beneficiaram com a participação nos projectos?</p> <p>26. Que benefícios trazem os projectos para a escola?</p>	

**Guião de Entrevista à Presidente do Conselho Educativo**

<b>Guião de Entrevista Institucional (Presidente do Conselho Educativo)</b>		
<b>Dimensões e Objectivos Específicos</b>	<b>Questões</b>	<b>Observações</b>
<p style="text-align: center;"><b>Bloco A</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Legitimação da Entrevista</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantir a oportunidade, pertinência e necessidade da entrevista;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informar, em linhas gerais, qual o objectivo do estudo, reforçando importância da colaboração da professora.</li> <li>- Pedir autorização para gravar a entrevista;</li> <li>- Garantir a confidencialidade dos dados recolhidos.</li> </ul>	
<p style="text-align: center;"><b>Bloco B</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Origem e percurso de desenvolvimento dos projectos.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Saber qual a origem dos diferentes projectos, plano inicial e desenvolvimento.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Como surgem os projectos na escola?</li> <li>2. Onde são propostos e quem os apresenta?</li> <li>3. Os projectos possibilitam novas e diferentes formas de organização e aprendizagem para os alunos?</li> <li>4. Considera que estão a alcançar os objectivos propostos?</li> </ol>	
<p style="text-align: center;"><b>Bloco C</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Recursos e População Alvo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Indagar que recursos envolvem e que população beneficia da sua implementação.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Que recursos e adaptações a nível organizacional têm envolvido (professores, funcionários tempo, dinheiro, espaços)?</li> <li>6. De onde surgem esses recursos?</li> <li>7. Quais são os critérios de distribuição dos diferentes recursos pelos diferentes Projectos?</li> <li>8. Quem e quantos são os beneficiários dos projectos?</li> <li>9. Como têm sido divulgados os projectos, ou seja, como é garantido o conhecimento dos possíveis beneficiários?</li> </ol>	
<p style="text-align: center;"><b>Bloco D</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Articulação entre o Projectos e</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>10. Os projectos articulam-se entre si?</li> <li>11. Quais os pontos em que os diferentes</li> </ol>	

<p><b>o PEE.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Perceber se existe articulação dos vários projectos que se desenvolvem na escola e se ajudam o PEE na concretização dos seus objectivos.</li> </ul>	<p>projectos se articulam com o PEE?</p> <p>12. A que prioridades estratégicas do PEE dão resposta os projectos?</p> <p>13. Considera que os projectos têm ampliado a margem de autonomia da escola?</p> <p>14. Considera que os projectos fazem parte de uma gestão estratégica da escola?</p> <p>15. Considera que o PEE se reflecte nos objectivos dos diferentes projectos ou o inverso também se verifica?</p>	
<p><b>Bloco E</b></p> <p><b>Dinâmicas de participação resultantes dos projectos.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar dinâmicas de participação dos diferentes actores escolares conseguidas com a implementação dos diferentes projectos.</li> </ul>	<p>16. Quem apresenta e desenvolve os Projectos?</p> <p>17. Qual é a participação dos alunos, pais e outros actores nos diferentes projectos?</p> <p>18. Os projectos possibilitam maior participação de diferentes actores?</p> <p>19. Para o desenvolvimento dos projectos há debate de ideias a que níveis institucionais?</p> <p>20. Que questões têm suscitado o debate e quem as discute?</p> <p>21. Esse debate tem contribuído para o desenvolvimento dos projectos?</p>	
<p><b>Bloco F</b></p> <p><b>Avaliação realizada.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Saber que tipos e dimensões da avaliação são utilizadas para os diferentes projectos.</li> </ul>	<p>22. Que tipos de avaliação são realizados e em que momentos?</p> <p>23. Os momentos de avaliação têm proporcionado debate de ideias?</p> <p>24. Considera que essa avaliação tem tido consequências?</p> <p>25. Essa avaliação tem sido referência para outras práticas de avaliação na escola?</p>	
<p><b>Bloco G</b></p> <p><b>Representações dos benefícios da aplicação dos diferentes projectos.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Perceber que benefícios são percebidos da</li> </ul>	<p>26. Acha que a participação possibilita formação aos diferentes actores (auto-formação, hetero-formação, coaching)?</p> <p>27. Consideram que, de alguma forma, as práticas pedagógicas beneficiaram com a participação nos projectos?</p> <p>28. Que benefícios trazem os projectos</p>	

dinâmica de projectos.	para a escola?	
------------------------	----------------	--

**Tratamento da Entrevista Exploratória E 01**

(1) Projecto **BE/CRE**

<b>Dimensões e Objectivos Específicos</b>	<b>Unidades de Registo</b>	<b>Indicadores</b>
<p><b>Bloco A</b> <b>Origem e percurso de desenvolvimento dos projectos.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Nos anos noventa, que foi penso que uma década particularmente difícil aqui na escola, porque foi nessa altura que (...) em que o abandono escolar atingiu níveis preocupantes e disciplinares... vai surgir a ideia de criar também uma de ludoteca. Isto porquê? Porque como grande parte dos alunos não tinham a noção de regra... portanto as regras são construídas pelos próprios uma vez que a maior parte dos miúdos eram miúdos de rua... e então criar dentro da escola um espaço não formal, como é o espaço de aula, em que os alunos contactassem com a noção de regra através do jogo.”</li> <li>• “Isso foi muito discutido na altura (...) o Conselho Pedagógico recusou liminarmente portanto, essa abertura física mesmo do espaço da biblioteca/ludoteca, porque diziam que isso era destruir realmente um património de recurso que era de facto todo o mobiliário da biblioteca.”</li> <li>• “(...) surge este projecto Teka... que é uma grande, grande resposta aos problemas que surgem agora em termos de agrupamento, porque não temos só alunos desta escola como temos de mais seis escolas... cinco escolas de primeiro ciclo e três jardins de infância. Porque todo o espaço, a adaptação do espaço, e dos materiais, e dos recursos, foi feita em função também das outras escolas, e até das próprias actividades, porque fazem-se actividades para as escolas do segundo e terceiro ciclo, e fazem-se actividades para o primeiro ciclo, e fazem-se actividades para o pré-escolar.”</li> </ul>	<p>Surge nos anos noventa a ideia da criação da ludoteca como forma de formalizar regras de comportamento através do jogo.</p> <p>Com a passagem a agrupamento a junção dos diferentes sectores torna-se uma realidade para fazer face às novas necessidades.</p> <p>O projecto surge como solução para colmatar uma nova realidade.</p>
<p><b>Bloco B</b> <b>Caracterização Projectos</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Há a biblioteca tradicional, há a ludoteca, a audioteca, espaços separados, portanto, eu lembro-me, porque ainda estive uns anos à frente da... da ludoteca, na altura tentava, com o colega da biblioteca, fazer algumas actividades em comum, mas eram assim coisas muito pontuais, não é? Agora, como grande espaço que se interliga completamente, porque a definição das actividades, são todas feitas em conjunto. Tanto com os colegas dos outros espaços do centro de recursos como com os colegas do primeiro ciclo e do pré-escolar.”</li> </ul>	<p>Centro de recursos com várias valências pronto a responder às necessidades do agrupamento.</p>

<p><b>Bloco C</b> <b>Recursos</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “... os professores têm os horários, têm o seu tempo lectivo. Da outra componente não lectiva são distribuídos por vários sítios da escola.”</li> <li>• “Portanto, tem sempre gente, mas isso é... são pessoas que passam de ano a ano, não é?”</li> <li>• “há colegas que preenchem o horário...”</li> </ul>	<p>Recursos humanos surgem do crédito de horas de estabelecimento dos professores. Ou preenchimento de parte dos horários de professores de passagem na escola.</p>
<p><b>Bloco D</b> <b>Articulação entre o Projectos e o PEE.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “(...) vai surgir a ideia de criar também uma de ludoteca. Isto porquê? Porque como grande parte dos alunos não tinham a noção de regra... portanto as regras são construídas pelos próprios uma vez que a maior parte dos miúdos eram miúdos de rua... e então criar dentro da escola um espaço não formal, como é o espaço de aula, em que os alunos contactassem com a noção de regra através do jogo.”</li> <li>• “(...) posso dar um exemplo: eu quero dar uma aula da área de projecto no espaço da biblioteca. Requisito previamente, e digo “olhe, vou estudar este tema”. Quando chego lá já tenho os livros desse tema, não é? E podem-me até ajudar, portanto, na gestão daquele espaço durante a aula.”</li> </ul>	<p>Resposta ao aumento da precariedade social e dos seus reflexos nas atitudes, qualidade de estudo, participação e desenvolvimento do processo ensino-aprendizagem de muitos alunos. Premência de intervenções de conservação e maturação de instalações e de espaços nos estabelecimentos dos quatro níveis de ensino;</p>
<p><b>Bloco E</b> <b>Dinâmicas de participação resultantes dos projectos.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Daí que surgiu... portanto, foi dinamizado mas não foi pacífico, digo já...(...). Isso foi muito discutido na altura, já não me consigo lembrar em que ano foi mas sei que foi na década de 90, e o Conselho Pedagógico recusou liminarmente portanto, essa abertura física mesmo do espaço da biblioteca/ ludoteca, porque diziam que isso era destruir realmente um património de recurso que era de facto todo o mobiliário da biblioteca.”</li> <li>• “Quando se passou à... mesmo antes... mesmo antes até da entrada em agrupamento, pensou-se realmente que era fundamental que as duas coisas fizessem parte do centro de recursos.”</li> <li>• “Havia o coordenador da audioteca, havia o coordenador da biblioteca, havia o da... ludoteca. Quando isto passou, portanto, a centro de... a agrupamento, e portanto, pensou-se que o centro de recursos só podia funcionar se tivesse um único coordenador. Foi escolhida então a Lurdes, portanto, a Lurdes fica como coordenadora de todos os espaços. Portanto, é evidente que também tem representantes e responsáveis dos outros, mas ela é que coordena.”</li> <li>• “(...) posso dar um exemplo: eu quero dar uma aula da área de projecto no espaço da biblioteca. Requisito previamente, e digo “olhe, vou estudar este tema”. Quando chego lá já tenho os livros desse tema, não é? E podem-me até ajudar, portanto, na gestão daquele</li> </ul>	<p>O Conselho Pedagógico conhece e participa nas decisões dos projectos.</p> <p>Conta com uma coordenadora e um responsável por cada sector.</p>

	espaço durante a aula.”	
<b>Bloco F</b> <b>Avaliação realizada.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “(...) além de ligar a biblioteca à rede de bibliotecas que acho que vem desde 2003, salvo erro, mas este projecto Teka é um projecto do centro de recursos ligado ao agrupamento...”</li> <li>• “De maneira que, no fundo, este projecto corresponde, de facto, a uma grande dinamização, para mim é dos espaços que mais dinamizam tem tido.”</li> <li>• “(...) e a dinamização, digo-lhe que é muito bem feita. Aliás, acho que esse até é dos projectos bem conseguidos aqui da escola. E tem a ver com o dinamismo...”</li> </ul>	Projecto avaliado como dinâmico e bem conseguido.
<b>Bloco G</b> <b>Representações dos benefícios da aplicação dos diferentes projectos.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “tem ganho praticamente todos os projectos em que tem entrado, tem ganho muito dinheiro, tem permitido comprar jogos e, sobretudo, livros adequados aos novos níveis etários... (...) É uma reorganização do espaço e um re-equipamento do centro de recursos de resposta aos novos meninos que estão ligados à escola.”</li> <li>• “...todo o espaço, a adaptação do espaço, e dos materiais, e dos recursos, foi feita em função também das outras escolas, e até das próprias actividades, porque fazem-se actividades para as escolas do segundo e terceiro ciclo, e fazem-se actividades para o primeiro ciclo, e fazem-se actividades para o pré-escolar.”</li> <li>• “... posso dar um exemplo: eu quero dar uma aula da área de projecto no espaço da biblioteca. Requisito previamente, e digo “olhe, vou estudar este tema”. Quando chego lá já tenho os livros desse tema, não é? E podem-me até ajudar, portanto, na gestão daquele espaço durante a aula.”</li> </ul>	<p>Tem ganho projectos exteriores à escola que garantem a sua renovação.</p> <p>Serve todas as escolas do agrupamento, nos diferentes níveis de ensino e com actividades adaptadas.</p> <p>É um apoio à prática pedagógica dos professores, possibilita a diferenciação metodológica e apoio à gestão dessa mesma prática.</p>

(2) Projecto **Espaços Verdes**

<b>Dimensões e Objectivos Específicos</b>	<b>Unidades de Registo</b>	<b>Indicadores</b>
<p><b>Bloco A</b> <b>Origem e percurso de desenvolvimento dos projectos.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “(...) fazia de tudo um pouco, que ele adora o trabalho de ar livre. E depois constatou que a escola interiormente está muito limpa, mas o exterior da escola é muito sujo. (...) E ele então começou... ah, e quando estava a limpar a escola, muitos alunos se aproximavam dele, e houve até colegas directores de turma que, relativamente a alunos mais difíceis, começaram a pedir-lhe se ele não se importava que esses miúdos o acompanhassem, porque o Joaquim estava mesmo muitas horas livres que tinha aqui. Isto, claro... “</li> <li>• “(...) por sua própria iniciativa nas férias andava a limpar, pintavam as balizas, fazia de tudo um pouco (...) muitos alunos se aproximavam dele, e houve até colegas directores de turma que, relativamente a alunos mais difíceis, começaram a pedir-lhe se ele não se importava que esses miúdos o acompanhassem (...) acho que isto foi um ponto de partida (...) casos de alunos mais problemáticos, por exemplo ao nível da área de projecto, em que, por vezes, para esses alunos é mais eficaz, em termos de ligação à escola e até em termos de correcção de alguns comportamentos, estar a trabalhar individualmente com ele, do que estar integrado num grupo.”</li> <li>• “(...) ele próprio apresentar ao Conselho Pedagógico, ao Conselho Executivo, o ano passado, no final do ano lectivo, um projecto bem delineado, ao qual se lhe atribuíram algumas horas para fazer esse trabalho: limpeza e conservação de espaços verdes.”</li> </ul>	<p>Surge com o interesse, habilidade e dedicação de um professor que considerou este ser um ponto de intervenção necessário.</p>
<p><b>Bloco B</b> <b>Caracterização Projectos</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Portanto é uma maneira de educar os alunos em termos de respeito pela escola, ao mesmo tempo também... limpar e contribuir para a manutenção da escola.”</li> </ul>	<p>Educar através do respeito pela escola</p>
<p><b>Bloco C</b> <b>Recursos</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Nós neste momento não temos jardineiro.”</li> <li>• “(...) porque é só ele. Tem entre dez a quinze neste momento.”</li> </ul>	<p>Um professor que colmata a falta de pessoal auxiliar e lhe dá um carácter mais rico tornando-o numa mais valia ao nível pedagógico e de formação de um grupo de alunos.</p>

<p><b>Bloco D</b> <b>Articulação entre o Projectos e o PEE.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Portanto é uma maneira de educar os alunos em termos de respeito pela escola, ao mesmo tempo também... limpar e contribuir para a manutenção da escola. Penso que esta é um projecto que tem tido sucesso.”</li> </ul>	<p>Intervenções de conservação e maturação de instalações e de espaços. Partilha de experiências e práticas pedagógicas promovendo a articulação curricular e extra-curricular centradas nas especificidades de cada projecto curricular de turma;</p>
<p><b>Bloco E</b> <b>Dinâmicas de participação resultantes dos projectos.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “(...) então funciona, e funciona com alunos que são indicados pelos próprios conselhos de turma. (...) estou a ver casos de alunos mais problemáticos, por exemplo ao nível da área de projecto, em que, por vezes, para esses alunos é mais eficaz, em termos de ligação à escola e até em termos de correcção de alguns comportamentos, estar a trabalhar individualmente com ele, do que estar integrado num grupo.”</li> <li>• (...) ele articula com o professor curricular, portanto, a avaliação que é atribuída ao aluno. No geral saem, as disciplinas em que saem para este trabalho, é área de projecto ou estudo acompanhado, ou formação cívica. Nas outras não saem. É aquelas que têm avaliação qualitativa.”</li> </ul>	<p>Articula com os DT ou directamente com os alunos interessados que se proponham directamente.</p>
<p><b>Bloco F</b> <b>Avaliação realizada.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Penso que esta é um projecto que tem tido sucesso. E acho que vai mesmo continuar. É muito gratificante...”</li> </ul>	<p>Tem conseguido atingir os objectivos</p>
<p><b>Bloco G</b> <b>Representações dos benefícios da aplicação dos diferentes projectos.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Portanto é uma maneira de educar os alunos em termos de respeito pela escola, ao mesmo tempo também... limpar e contribuir para a manutenção da escola.”</li> </ul>	<p>Concilia o aspecto funcional da manutenção e limpeza da escola com a acção pedagógica intrínseca à instituição escolar.</p>

(3) Projecto “Crescer com Alegria”

Dimensões e Objectivos Específicos	Unidades de Registo	Indicadores
<p><b>Bloco A</b> Origem e percurso de desenvolvimento dos projectos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Ela nas aulas de moral sempre fez a abordagem da sexualidade e passou por vários projectos que não tiveram assim muito sucesso. (...) E ela então começou a apresentar uma alternativa mais, como é que eu hei de dizer, mais organizada.”</li> <li>• “Ela apresentou este projecto muito bem elaborado, aliás, o projecto é bastante grande (...) ao Ministério, porque ela queria que isto tivesse até uma... que fizesse mesmo parte do currículo dos alunos, e só veio... não veio a resposta ainda.”</li> </ul>	<p>A evolução do processo é gradual ao nível da pertinência e complexidade. As professoras envolvidas vão reflectindo e ajustando o conhecimento acumulado.</p>
<p><b>Bloco B</b> Caracterização Projectos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “É a abordagem da sexualidade. Educação pelos pares, portanto, no fundo, é uma vertente da educação para a saúde.”</li> </ul>	<p>Educação para a saúde vertente da sexualidade e educação entre pares.</p>
<p><b>Bloco C</b> Recursos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Pronto, de maneira que ela está a fazer aqui, dentro das suas horas... dentro das suas horas, fora do currículo dos alunos. “</li> </ul>	<p>Horário das professoras. Nos tempos livres dos alunos.</p>
<p><b>Bloco D</b> Articulação entre o Projectos e o PEE.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Educação pelos pares, portanto, no fundo, é uma vertente da educação para a saúde.”</li> </ul>	<p>Partilha de experiências e práticas pedagógicas promovendo a articulação curricular e extra-curricular centradas nas especificidades de cada projecto curricular de turma.</p>
<p><b>Bloco E</b> Dinâmicas de participação resultantes dos projectos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Portanto, relativamente às turmas de sétimo ano, no início, portanto, pede-se aos pais, aqueles que estão interessados, portanto, que dêem o seu consentimento, e então ela faz umas aulas específicas com alunos de sétimo ano.”</li> </ul>	<p>Pais, professores e alunos do 7º ano.</p>
<p><b>Bloco F</b> Avaliação realizada.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Ela apresentou este projecto muito bem elaborado, aliás, o projecto é bastante grande...”</li> <li>• “A primeira apresentação do projecto foi em 2003/2004.”</li> <li>• “Mas ainda não é significativo para...”</li> </ul>	<p>Ainda não teve tempo suficiente para que haja avaliação válida.</p>

<p><b>Bloco G</b></p> <p><b>Representações dos benefícios da aplicação dos diferentes projectos.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• “...ela diz que é gratificante e que os alunos correspondem. Pronto ...nós não temos muito bem a noção...”</li></ul>	<p>A professora que implementa passa a ideia de adesão por parte dos alunos.</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------

(4) GAAF

Dimensões e Objectivos Específicos	Unidades de Registo	Indicadores
<p><b>Bloco A</b></p> <p><b>Origem e percurso de desenvolvimento dos projectos.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “(...) tem tido alguma evolução. Até, o que tem evoluído é a maneira como a escola encarou o GAAF.”</li> <li>• “(...)de início era vista com... era muito mal vista, ou pelo menos... vamos lá ver, corrigindo, era vista com grande desconfiança por parte dos professores. Isto tem havido um ajustamento ao longo destes dez anos e hoje é considerado um recurso fundamental e é nossa luta para que ele não termine... porque ele terminou.”</li> <li>• “(...) estava no Conselho Executivo... Directivo na altura uma professora, (..) era responsável pelo sector dos alunos, (...) estava a fazer um mestrado também sobre problemas comportamentais nas escolas, (...) era uma pessoa que se interessava mesmo pelo estudo deste tema.”</li> <li>• “ (...) aqui a escola na altura tinha alunos muito mais velhos do que tem hoje, níveis de abandono assustadores, problemas disciplinares gravíssimos, muita violência no pátio... muita violência no pátio, que hoje é um céu comparado com, ainda me lembro.... E na Associação de Pais estava uma associação de pais extremamente dinâmica”</li> <li>• “(...) E dessas reuniões que faziam a Associação de Pais, o Conselho Directivo e alguns técnicos lá do IAC, surgiu, portanto, a noção de que era... e muitos dos problemas aqui da escola, do abandono, do absentismo, da violência, tinha a ver com o contexto social e familiar, e que os pais estavam completamente arredados da escola.”</li> <li>• “E começou então a surgir o tal gabinete, o gabinete de apoio aos alunos e à família, que surge então de uma parceria da Associação de Pais, do Conselho Executivo, pronto, e fundamentalmente da Olga, e do IAC, que começou a financiar.”</li> <li>• “(...) muitos dos problemas aqui da escola, do abandono, do absentismo, da violência, tinha a ver com o contexto social e familiar, e que os pais estavam completamente arredados da escola. Portanto havia uma... digamos, um fosso entre os professores, a escola, e a realidade lá fora. E então surgiu a ideia da mediação, do mediador, daquele que servia de diálogo entre os professores e os pais.”</li> <li>• “ (...) E então surgiu a ideia da mediação, do mediador, daquele que servia de diálogo entre os professores e os pais. E começou então a surgir o tal gabinete, o gabinete de apoio aos alunos e à família, que surge então de uma parceria da Associação de Pais, do</li> </ul>	<p>A aceitação do projecto foi progressiva e mediante os resultados.</p> <p>Começou com a motivação de uma professora da escola que se cercou dos parceiros institucionais apropriados para a sua implementação.</p> <p>Surgiu como objectivo de atenuar os problemas de absentismo, violência e abandono escolar através da proximidade família-escola.</p> <p>A forma encontrada foi a da mediação entre professores e Enc. de Educação e animadores de pátio.</p> <p>A forma de intervenção dos diferentes</p>

	<p>Conselho Executivo, pronto, e fundamentalmente da Olga, e do IAC, que começou a financiar.”</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “E aliás, tinha dois tipos de financiamento: tinha uns técnicos propriamente ditos, que eram financiados pelo IAC e os animadores de pátio, que faziam o controle do pátio, que eram pagos pela Associação de Pais.”</li> <li>• “Estava também a Associação de Pais. Este ano deixou de estar porque considerámos que a Associação de Pais tinha razão de ser nas reuniões de parceiros, e não nas de caso particular. E foi mesmo uma posição assumida ao fim de algumas horas.”</li> <li>• “Acabou mesmo (...) Nós começámos a sentir logo os miúdos a fugirem, para o pátio, porque não existe controlo de pátio, mais roubos (...) porque a ligação às famílias constante e controle dos alunos (...) os miúdos sentem logo que não existe aquela protecção.”</li> </ul>	<p>parceiros foi evoluindo mediante reflexão</p>
<p><b>Bloco B</b> <b>Caracterização Projectos</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Como isto era considerado um projecto de prevenção, de comportamentos de risco também”</li> <li>• “(...) E então surgiu a ideia da mediação, do mediador, daquele que servia de diálogo entre os professores e os pais. E começou então a surgir o tal gabinete, o gabinete de apoio aos alunos e à família”</li> </ul>	<p>Projecto de mediação família-escola com o objectivo de prevenir comportamentos de risco</p>
<p><b>Bloco C</b> <b>Recursos</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “ (...) a própria Associação de Pais era financiada pelas juntas da (...), financiavam a Associação de Pais.</li> <li>• “A Associação de Pais arranjava jovens, que no geral são, eram estudantes de Psicologia, que faziam fundamentalmente o controle do pátio. E depois tinham os outros técnicos que eram então pagos pelo IAC. E como é que o IAC punha esse dinheiro? Também de um protocolo que tinha com o IDT, porque isto era considerado como prevenção primária dos consumos.”</li> <li>• “(...) portanto era um financiamento... portanto, o IDT financiava o IAC, o IAC financiava o GAAF. E assim funcionou durante... durante estes anos todos.”</li> </ul>	<p>Financiamentos exteriores à escola, através de parceiros institucionais.</p> <p>Técnico e monitores de pátios.</p>
<p><b>Bloco D</b> <b>Articulação entre o Projectos e o PEE.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “... e muitos dos problemas aqui da escola, do abandono, do absentismo, da violência, tinha a ver com o contexto social e familiar, e que os pais estavam completamente arredados da escola. Portanto havia uma... digamos, um fosso entre os professores, a escola, e a realidade lá fora. E então surgiu a ideia da mediação, do mediador, daquele que servia de diálogo entre os professores e os pais.”</li> <li>• “Portanto eles são conhecidos, eles são um suporte fundamental para os alunos, não é? E</li> </ul>	<p>Melhoria do acesso à informação através de formas, circuitos e interlocutores diversificados, valorizando a clareza, celeridade, incisão e sentimento de oportunidade das mensagens, procedimentos e</p>

	sobretudo para a ligação à família.”	deliberações; Partilha de experiências e práticas pedagógicas promovendo a articulação curricular e extra-curricular centradas nas especificidades de cada projecto curricular de turma; A exigência de respostas diversificadas ao crescente aumento em número e diversidade, de alunos pertencentes a grupos étnicos minoritários, especialmente ciganos;
<b>Bloco E</b> <b>Dinâmicas de participação resultantes dos projectos.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “eles têm sido fundamentais nalguns aspectos, no financiamento, e há sempre uma resposta sempre que se precisa. Sempre, sempre, sempre. A todos os níveis, até em questões mesmo práticas, de precisar de fazer materiais, de utilizar as reprografias deles, os jornais, quer dizer... é fundamental para isto funcionar, há mesmo aquele funcionamento em rede.”</li> <li>• “(...) todas as semanas há uma reunião do GAAF, em que se faz o estudo de caso mesmo particular, de aluno a aluno. (...) Está presente sempre alguém do Conselho Executivo, está do SPO, da sala de integração e da UNIVA. (...)Estava também a Associação de Pais. Este ano deixou de estar porque considerámos que a Associação de Pais tinha razão de ser nas reuniões de parceiros, e não nas de caso particular.”</li> <li>• “Desse debate surgiu realmente, penso que a ideia correcta, que era uma sala de integração na perspectiva mais lata que era a educativa, porque teria realmente de ser dada uma resposta a esses alunos. “</li> <li>• “Eles são uma peça fundamental na organização do projecto dos percursos alternativos...”</li> </ul>	Utilização dos recursos humanos, financeiros e físicos das instituições parceiras.  Associação de Pais, C.E., SPO, UNIVA, Técnicos (financiados pelo IAC de um protocolo com o IDT) e monitores do GAAF (financiados pelas Juntas de Freguesia) O GAAF articula com outros projectos da escola.
<b>Bloco F</b> <b>Avaliação realizada.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Olhe, e nós, eu digo-lhe, o facto de os nossos níveis de absentismo terem baixado, o abandono praticamente não existe na escola, neste momento, é trabalho do GAAF. Nós não temos dúvida absolutamente nenhuma disso.”</li> <li>• “Acabou mesmo (...) Nós começámos a sentir logo... olhe, muito mais... portanto, miúdos a fugirem, para o pátio, porque não existe controlo de pátio, mais roubos... (...) porque a ligação às famílias constante e controle dos alunos... os miúdos sentem logo que não existe aquela protecção... logo, logo, logo.”</li> </ul>	Fez baixar os níveis de absentismo e abandono e insegurança.

<p style="text-align: center;"><b>Bloco G</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Representações dos benefícios da aplicação dos diferentes projectos.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “(...) para ver, uma vez estava numa reunião, (...) apareceu a Manuela Eanes para finalizar, aquela coisa... e quando soube que nós éramos desta escola, fez logo ali, portanto, um grande elogio à escola, porque para eles também era um bocadinho... porque eles também estiveram na origem deste gabinete. E serviu de modelo a todos os GAAF's que existem neste momento, são quarenta e tal no país, isto a nível do país. (...) por exemplo, nós tivemos... há aqui um no Alentejo em que a formadora veio aqui fazer estágio à nossa escola, que é o próprio centro de emprego, quer dizer, os financiadores tem sempre variados.”</li> <li>• “Nós começámos a sentir logo... olhe, muito mais... portanto, miúdos a fugirem, para o pátio, porque não existe controlo de pátio, mais roubos... Eles são uma peça fundamental na organização do projecto dos percursos alternativos... porque a ligação às famílias constante e controle dos alunos... os miúdos sentem logo que não existe aquela protecção... logo, logo, logo. De maneira que nós chegámos a escrever uma carta à ministra e outra ao secretário de estado. A situação neste momento é um bocado dramática para nós.”</li> <li>• “E sobretudo, a ligação à família é fundamental... fundamental, porque não é qualquer pessoa que entra no bairro. Não é qualquer pessoa que entra no bairro e que entra nas casas deles. Isto todas as etnias, quer a etnia cigana, que é extremamente difícil de se penetrar, quer a etnia negra, embora aqui não tenhamos muitos, quer nos nossos meninos branquinhos ali do bairro.”</li> <li>• “Portanto eles são conhecidos, eles são um suporte fundamental para os alunos, não é? E sobretudo para a ligação à família.”</li> <li>• “Acabou mesmo (...) Nós começámos a sentir logo... olhe, muito mais... portanto, miúdos a fugirem, para o pátio, porque não existe controlo de pátio, mais roubos... (...) porque a ligação às famílias constante e controle dos alunos... os miúdos sentem logo que não existe aquela protecção... logo, logo, logo.”</li> <li>• “(...) uma vez estava numa reunião (...) apareceu a Dr<sup>a</sup> Manuela Eanes para finalizar, e quando soube que nós éramos desta escola, fez logo um grande elogio à escola (...)”</li> </ul>	<p>Boa imagem da escola no exterior. Projecto pioneiro que serviu de modelo e que a escola ter orgulho nesse facto.</p> <p>O GAAF é referido como um regulador do absentismo, abandono e insegurança.</p> <p>O GAAF possibilita a ligação a famílias que não vêm à escola.</p> <p>Fez baixar os níveis de absentismo e abandono e insegurança.</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

(5) Projecto “Sala de Integração”

Dimensões e Objectivos Específicos	Unidades de Registo	Indicadores
<p><b>Bloco A</b></p> <p><b>Origem e percurso de desenvolvimento dos projectos.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Portanto a sala de integração surgiu duma... da... é assim, vamos lá ver se eu consigo... Havia na escola já a sala de apoio. A sala de apoio que tinha sido criada pela Adelaide T.. Muitos alunos ou iam indicados pelos directores de turma, ou iam por iniciativa própria. Era uma sala aberta.”</li> <li>• “Entretanto... havia os problemas disciplinares, não é? (...) constatava-se que havia um elevado número de alunos que eram sempre os mesmos, portanto que eram recalcitrantes, não é?...e que às vezes essa situação na sala de aula era provocada propositadamente. “</li> <li>• “Nasce da técnica do SPO, nesta altura estava aqui na escola, então, um projecto de integração que ela na altura chamou de integração disciplinar.”</li> <li>• “E esse projecto foi apresentado ao Conselho Pedagógico, (...) tinha no primeiro objectivo, era para onde iam os alunos colocados fora da sala de aula. Estariam lá sempre professores a recebê-los... (...) E então a psicóloga estaria lá, porque depois teria... faria uma avaliação desses alunos, das razões porque haviam esses comportamentos sistemáticos... “</li> <li>• “Deu um impacto grande, muito grande, no Conselho Pedagógico, na intervenção dos pais, porque achavam que aquilo ia ser uma sala horrível, então a ideia era... seria uma sala horrível e, pronto, os alunos não queriam ir, uma vez que era disciplinar... seria a sala dos horrores... ou o aluno não queria ir ou teria que ter uma componente agradável. Então, se tivesse uma componente agradável já não seria uma sala de integração disciplinar. “</li> <li>• “Desse debate surgiu realmente, penso que a ideia correcta, que era uma sala de integração na perspectiva mais lata que era a educativa, porque teria realmente de ser dada uma resposta a esses alunos. “</li> <li>• “Ao fim de um ano surge, então, a ideia de fazer projectos para esses alunos que estavam realmente... que eram sistematicamente colocados fora da sala de aula. E então essa componente educativa começou a ter um peso muito grande dentro da sala de integração. “</li> </ul>	<p>Começou por ser uma sala de apoio criada por uma professora.</p> <p>Posteriormente uma técnica do SPO propôs juntar um serviço que receber os alunos colocados fora da sala de aula com problemas disciplinares.</p> <p>A escola debate as ideias apresentadas e todos os intervenientes são chamados a dar opinião.</p> <p>Desse debate no C.P. que resultou uma nova ideia a de resposta Educativa.</p> <p>Resultado de avaliação evoluiu-se para um maior peso da componente educativa.</p> <p>Diferentes métodos</p>

<p><b>Bloco B</b></p> <p><b>Caracterização Projectos</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Daí houve a integração da sala de apoio e da sala de integração disciplinar, o que se junta na sala de integração educativa, que teria três vertentes. Primeira: todo o aluno que saísse... que fosse colocado fora da sala de aula por questões comportamentais era obrigatoriamente levado à sala de integração. Aí era recebido por uma primeira sala onde é feita a triagem, não é? Portanto, e era feito o debate com o aluno, a razão porque tinha sido colocado fora, tinha de fazer a sua quase auto-crítica, descrever a razão que teve, portanto, acalmava-o. E depois iria fazer o trabalho que obrigatoriamente deveria ser indicado pela pessoa que o tinha colocado fora. Ia então para outra sala fazer esses trabalhos. Nos casos mais complicados havia uma sala, que hoje já não existe, que a colega reformou-se e não há alternativa a ela, que era uma sala mais de... de atelier de artes visuais, em que o trabalho não era um trabalho teórico mas era um trabalho mais prático e visual, que corresponderia muito ao perfil desses alunos mais complicados.”</li> <li>• “E então a sala de integração neste momento tem... repare as componentes que tem: a componente disciplinar que continua sempre, o projecto do PAA e os apoios.”</li> <li>• “Portanto, nas aulas curriculares os alunos saem da turma... e vêm ter essas aulas em grupo pequeno na sala de integração com o professor que está lá.(...)”</li> </ul>	<p>Sala de Integração Educativa com a vertente disciplinar, Apoios e Ateliers.</p>
<p><b>Bloco C</b></p> <p><b>Recursos</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Há uma professora mais responsável pelo pelos apoios que é a Adelaide T. e uma professora mais responsável pela parte disciplinar, que é a Cândida. Pronto, são as pessoas, portanto... todas do quadro da escola...”</li> <li>• “Faziam mesmo, portanto, um grupo de professores que estavam lá, porque eram vários professores também para cobrir todo o tempo lectivo.”</li> <li>• “Depois temos, então, a cobrir em tempo total, também os professores nos seus horários têm componente não lectiva, que se passa pela distribuição, tal como se faz para o centro de recursos. Vão x professores para o centro de recursos, vão x professores para a sala de integração. “</li> <li>• “(...) por exemplo, no início do ano destacaram-se x professores para o centro de recursos. Penso que não era necessária tanta gente. Portanto, havia x horas em que estava muita gente. Portanto, tiraram-se esses professores, ou para as actividades de substituição, ou para a sala de integração. Isso na própria distribuição dos recursos, não é? Depois, dentro da própria sala de integração, os professores também são rentabilizados em função das horas. Se há uma hora em que está lá muita gente, portanto, esses professores foram canalizados para apoios, em vez de estar lá só para a componente disciplinar. Aí não há funcionários, só há mesmo professores.”</li> </ul>	<p>Duas coordenadoras e vários professores que cobrem todo o tempo lectivo.</p> <p>Aproveitada a componente não lectiva dos professores.</p> <p>É feita a redistribuição se se verificar que os recursos estão subaproveitados ou em deficit. Reflecte constante acompanhamento do desenvolvimento e implementação dos projectos.</p>

<p><b>Bloco D</b> <b>Articulação entre o Projectos e o PEE.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “E então a sala de integração neste momento tem... repare as componentes que tem: a componente disciplinar que continua sempre, o projecto do PAA e os apoios.”</li> <li>• “Depois temos, então, a cobrir em tempo total, também os professores nos seus horários têm componente não lectiva, que se passa pela distribuição, tal como se faz para o centro de recursos. Vão x professores para o centro de recursos, vão x professores para a sala de integração. “</li> <li>• “(...) e abarcavam duas turmas, portanto o total eram dez alunos, que em determinadas disciplinas, que é fundamentalmente o Português, a Matemática, a língua estrangeira (...)“</li> </ul>	<p>Intervenções preventivas da responsabilidade de todos os professores e em especial do Director de Turma, bem como o reenquadramento funcional dos recursos humanos afectos, ou a afectar, à sala de integração educativa, no âmbito do processo global de combate à indisciplina e de combate ao absentismo e abandono escolares; Qualificação/tipificação/enquadramento das propostas de apoio educativo sancionadas em Conselho de Turma e submetidas à apreciação do Conselho Pedagógico, afectação de espaços, gestão de recursos diversos; Partilha de experiências e práticas pedagógicas promovendo a articulação curricular e extra-curricular centradas nas especificidades de cada projecto curricular de turma;</p>
<p><b>Bloco E</b> <b>Dinâmicas de participação resultantes dos projectos.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Desse debate surgiu realmente, penso que a ideia correcta, que era uma sala de integração na perspectiva mais lata que era a educativa, porque teria realmente de ser dada uma resposta a esses alunos. “</li> </ul>	<p>Reflexão e debate de ideias</p>
<p><b>Bloco F</b> <b>Avaliação realizada.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Ao fim de um ano surge, então, a ideia de fazer projectos para esses alunos que estavam realmente... que eram sistematicamente colocados fora da sala de aula. E então essa componente educativa começou a ter um peso muito grande dentro da sala de integração. “</li> <li>• “Este ano tem havido um decréscimo muito acentuado dos alunos que vão para a sala</li> </ul>	<p>Os projectos assumem ideia de prevenir.</p>

	de integração.”	
<p><b>Bloco G</b>  <b>Representações dos</b>  <b>benefícios da aplicação</b>  <b>dos diferentes</b>  <b>projectos.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Este ano tem havido um decréscimo muito acentuado dos alunos que vão para a sala de integração. Que nós pensarmos que pode corresponder a várias coisas... olhe, a várias situações... pode corresponder ao facto de haver o projecto de percursos alternativos, porque agarra os miúdos mais complicados, o facto de haver este projecto do aprender acompanhado, o facto de haver as aulas de substituição, nós pensamos que estas três razões...estão... podem estar no facto deste ano... tem sido o ano que menos alunos têm passado na sala de integração devido ao aspecto disciplinar.”</li> </ul>	<p>Este ano tem havido um decréscimo na indisciplina grave ao nível de sala de aula está-se em crer relacionado com a intervenção e articulação de alguns projectos que se desenvolvem na escola.</p>

(6) Projecto Aprender Acompanhado (PAA)

Dimensões e Objectivos Específicos	Unidades de Registo	Indicadores
<p><b>Bloco A</b> <b>Origem e percurso de desenvolvimento dos projectos.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Ao fim de um ano surge, então, a ideia de fazer projectos para esses alunos que estavam realmente... que eram sistematicamente colocados fora da sala de aula. E então essa componente educativa começou a ter um peso muito grande dentro da sala de integração.”</li> <li>• “(...)é um projecto que surge...que surge da sala de integração”</li> <li>• “Este ano, porque... decorrente do despacho normativo 50, dos planos... dos projectos de recuperação... e os projectos de acompanhamento... Portanto, que o plano de acompanhamento, os projectos de acompanhamento são para os alunos que são repetentes e que podem ter várias vertentes, desde o trabalho de sala de aula, com tutoria, etc. Então surgiu um projecto integrado dentro dos planos de acompanhamento.”</li> <li>• “E então a sala de integração neste momento tem... repare as componentes que tem: a componente disciplinar que continua sempre, o projecto do PAA e os apoios.”</li> </ul>	<p>Um projecto que deriva de outro projecto.</p> <p>Em vez de se remediar passou-se a antecipar soluções, acompanhando o pendor normativo e passou-se a ter projectos para esses alunos a funcionar na S.I..</p>
<p><b>Bloco B</b> <b>Caracterização Projectos</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “(...) é um projecto dirigido essencialmente para o sucesso educativo”</li> <li>“portanto o total eram dez alunos, que em determinadas disciplinas, que é fundamentalmente o Português, a Matemática, a língua estrangeira (...) Portanto, nas aulas curriculares os alunos saem da turma... e vêm ter essas aulas em grupo pequeno na sala de integração com o professor que está lá.”</li> <li>• “Portanto, nas aulas curriculares os alunos saem da turma... e vêm ter essas aulas em grupo pequeno na sala de integração com o professor que está lá.(...)”</li> <li>“Quando chegaram já tinham um projectinho feito para eles.”</li> </ul>	<p>Projecto dirigido ao sucesso educativo, focado na Matemática, Português e língua estrangeira, usando uma metodologia diferenciada, para crianças que pelo seu percurso e características são possíveis repetentes.</p>
<p><b>Bloco C</b> <b>Recursos</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “...quatro professores, todos do quadro da escola...”</li> </ul>	<p>Rentabilização do espaço da Sala de Integração.</p>
<p><b>Bloco D</b> <b>Articulação entre o Projectos e o PEE.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Portanto, aqueles meninos que, de certeza absoluta, este ano iriam ser mais absentistas, comportamentais, porque, no fundo, o grande problema destes miúdos, que não são aqueles comportamentais graves, não é?...no fundo são mais comportamentos que tem a ver com o facto de terem grandes dificuldades... em termos das aprendizagens... agarraram-se logo nesses meninos no início do ano lectivo.”</li> </ul>	<p>Melhoria do ambiente educativo com o reforço das intervenções preventivas da responsabilidade de todos os professores e em especial do Director de Turma, bem como o</p>

		reenquadramento funcional dos recursos humanos afectos, ou a afectar, à sala de integração educativa, no âmbito do processo global de combate à indisciplina e de combate ao absentismo e abandono escolares. Intervenções regulares e permanentes que dêem resposta aos desempenhos deficitários em Língua Portuguesa e em Matemática em todos os ciclos de estudo.
<b>Bloco E</b> <b>Dinâmicas de participação resultantes dos projectos.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Os professores estão nos conselhos de turma com o estatuto de professores do ensino especial. A avaliação... a avaliação é feita em comum, portanto, entre o professor curricular e estes professores. E é feito também um grande contacto sistemático com os encarregados de educação para... porque são alunos em geral absentistas, não são tanto comportamentais, são mais absentistas, e tem resultado em cheio.”</li> <li>• “Portanto, convocaram-se logo os pais, explicou-se aos pais, os pais consentiram, portanto, fez-se logo o debate ao nível dos Conselhos de turma. Os próprios professores todos aceitaram, não é? Tinha que haver, portanto, também uma aderência dos professores dos Conselhos de turma. Fizeram-se, em termos de programação, as adaptações programáticas, de maneira que arrancou... é um projecto dirigido essencialmente para o sucesso educativo.”</li> </ul>	<p>Participam os professores dos C.T. do Ensino Especial e Enc. de Educação.</p> <p>São feitas adaptações programáticas onde intervém o C.T. os professores de apoio.</p>
<b>Bloco F</b> <b>Avaliação realizada.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “(...) porque são alunos em geral absentistas, não são tanto comportamentais, são mais absentistas, e tem resultado em cheio.”</li> </ul>	Já está a dar resultados.
<b>Bloco G</b> <b>Representações dos benefícios da aplicação dos diferentes projectos.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “(...) o fim dos projectos da sala de integração era para remediar situações que estavam a acontecer. Então o melhor, porque já conhecemos os alunos, é antes de o ano se iniciar começar logo a trabalhar com eles, não é? Portanto, no fundo, em vez de estarmos a remediar, vamos mas é tratar logo de raiz”</li> </ul>	O projecto serve de medida preventiva.

(7) Desporto Escolar

Dimensões e Objectivos Específicos	Unidades de Registo	Indicadores
<p><b>Bloco A</b> Origem e percurso de desenvolvimento dos projectos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Também já é antigo.”</li> <li>• “Há uma actividade que este ano vai ser o último ano em que ela vai ser... e que tenho muita pena... na escola...que é o aerodelismo, porque o professor reformou-se.(...) vai assumir até ao final do ano. As aulas não, mas esta actividade vai assumir até ao fim do ano, para não deixar a situação a meio. Mas quase de certeza absoluta que vai terminar...”</li> </ul>	<p>É um projecto com tradições na escola.</p>
<p><b>Bloco B</b> Caracterização Projectos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “(...)tem vários grupos de alunos, corresponde... Portanto, isto... todos os anos há vários núcleos de desporto escolar...”</li> <li>• “...e tem como finalidade o desenvolvimento da parte física dos alunos. Portanto, este ano tem o futsal, o corta-mato, há sempre aquelas actividades de corta-mato, o ténis de mesa, a escalada, gincanas...”</li> </ul>	<p>Vários núcleos que desenvolvem modalidades. E com uma planificação que integra também actividades pontuais.</p>
<p><b>Bloco C</b> Recursos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “...envolve quatro professores.”</li> </ul>	<p>Quatro professores.</p>
<p><b>Bloco D</b> Articulação entre o Projectos e o PEE.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “...e tem como finalidade o desenvolvimento da parte física dos alunos. Portanto, este ano tem o futsal, o corta-mato, há sempre aquelas actividades de corta-mato, o ténis de mesa, a escalada, gincanas...”</li> </ul>	<p>Partilha de experiências e práticas pedagógicas promovendo a articulação curricular e extra-curricular centradas nas especificidades de cada projecto curricular de turma;</p>
<p><b>Bloco F</b> Avaliação realizada.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “(...) é um projecto que... sobre o qual eu confesso que até sei pouco.”</li> </ul>	<p>Não está informada.</p>

(8) UNIVA

Dimensões e Objectivos Específicos	Unidades de Registo	Indicadores
<p><b>Bloco A</b> <b>Origem e percurso de desenvolvimento dos projectos.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “A UNIVA é também um projecto anual, à qual a escola se candidata todos os anos, sempre no fio da navalha.”</li> <li>• “(...) é responsável pela realização de três anos da feira das profissões...”</li> <li>• “(...) essas escolas que nós convidávamos, os nossos convidados, começaram também eles próprios a fazer as feiras das profissões. Implicava um grande esforço organizacional por parte da escola... participavam todos os alunos da escola. Mas depois via-se que, no fim, para além daquela actividade muito efervescente da escola, depois aquilo, espremendo, realmente poucos alunos aproveitavam. “</li> <li>• “(...) foi substituída pelo seminário das profissões, é dirigida só aos alunos que têm os encaminhamentos, e então vêm os técnicos fazer acções na escola... debates, palestras, dirigidos não à totalidade da escola mas só a esses alunos. E depois eles vão em visita... (...)”</li> <li>• “(...) Portanto, é uma semana. Portanto, em vez de ser só um dia de grande agitação, é uma semana muito melhor organizada, e muito mais dirigida. “</li> </ul>	<p>Projecto anual que depende de financiamento exterior.</p> <p>Conta na sua planificação com algumas actividades nomeadamente uma mostra das possibilidades no mercado de trabalho actividade que têm evoluído resultado de avaliações sobre os seus resultados.</p>
<p><b>Bloco B</b> <b>Caracterização Projectos</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Portanto, são unidades de inserção(...) é um projecto que existe a nível nacional(...)”</li> <li>• “Grande parte dos alunos não vão prosseguir estudos, portanto têm de ter encaminhamentos profissionais. Por isso... penso que é essa a razão: porque nós também temos uma grande tradição de trabalho da Univa, que nos é concedido.”</li> <li>• “(...) a Univa corresponde fundamentalmente ao terceiro ciclo, embora também responda aos alunos de 6ª ano já de nível etário elevado, e portanto que não fazem prosseguimento de estudos.”</li> <li>• “E que faz fundamentalmente os encaminhamentos profissionais dos alunos, trabalhando sempre em parceria com o SPO. “</li> </ul>	<p>Unidade de inserção que visa principalmente o terceiro ciclo assim como os alunos de 6º ano de nível etário avançado que não pretendem prosseguir estudos.</p>
<p><b>Bloco C</b> <b>Recursos</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Este ano tínhamos dito que não... que não íamos ter um... não íamos ter. Mas conseguimos através do centro de emprego. É uma técnica que é colocada pelo centro de emprego...”</li> </ul>	<p>Uma técnica financiada pelo centro de emprego.</p>

<p><b>Bloco D</b> <b>Articulação entre o Projectos e o PEE.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Grande parte dos alunos não vão prosseguir estudos, portanto têm de ter encaminhamentos profissionais.”</li> </ul>	<p>Enquadramento e acompanhamento de alunos com necessidades educativas especiais cujo aumento e diversidade coloca problemas novos com impacto na organização dos apoios educativos – qualificação/tipificação/enquadramento das propostas de apoio educativo sancionadas em Conselho de Turma e submetidas à apreciação do Conselho Pedagógico, afectação de espaços, gestão de recursos diversos;</p>
<p><b>Bloco E</b> <b>Dinâmicas de participação resultantes dos projectos.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “É uma técnica que é colocada pelo centro de emprego...”</li> <li>• “Articula, portanto, com o SPO. Também articula com, é evidente... é uma componente também do GAAF, não é? E articula também com os directores de turma...”</li> <li>• “E em que o GAAF também tem um papel importante porque faz aquela ligação... eles que os levam, às vezes para as inscrições o GAAF é que leva, é que vai buscar os papéis, é que faz tudo e, portanto, o GAAF é fundamental nisto... que, as pessoas não sabem, que às vezes os pais nem para preencher papéis vão... para as inscrições, nem os alunos... é um sector, a Univa, em que o GAAF é fundamental.”</li> </ul>	<p>Articula com o SPO, com o GAAF e com os D.T. e o centro de emprego.</p>
<p><b>Bloco F</b> <b>Avaliação realizada.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Eram as escolas que vinham e faziam sempre a animação durante um dia. E o que é que acontece?... porque no fundo é sempre a avaliação que é feita. O que é que se constatou? Primeiro, quase... essas escolas que nós convidávamos, os nossos convidados, começaram também eles próprios a fazer as feiras das profissões. Implicava um grande esforço organizacional por parte da escola... participavam todos os alunos da escola. Mas depois via-se que, no fim, para além daquela actividade muito efervescente da escola, depois aquilo, espremendo, realmente poucos alunos aproveitavam.”</li> <li>• “Portanto, é muito mais dirigido e tem resultados muito mais positivos.”</li> </ul>	<p>As actividades vão sofrendo avaliações que servem de base a uma reflexão sobre uma melhor adequação e aperfeiçoamento.</p>
<p><b>Bloco G</b> <b>Representações dos benefícios da aplicação</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “(...) e tem resultados muito mais positivos.”</li> </ul>	<p>O resultado é muito positivo.</p>

<b>dos diferentes projectos.</b>		
--------------------------------------	--	--

(9) Projecto de **Percursos Alternativos**

Dimensões e Objectivos Específicos	Unidades de Registo	Indicadores
<p><b>Bloco A</b></p> <p><b>Origem e percurso de desenvolvimento dos projectos.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “(...) os currículos alternativos correspondiam a um tipo de alunos diferente deste, porque eram os alunos mais velhos, que tinham várias repetências, portanto, acumuladas, grande absentismo, extremo... alguns quase ao nível mesmo da... custa-me dizer isto: ... do roubo e da delinquência.”</li> <li>• “(...) surgiu uma legislação nova que é o 1/2006, que corresponde a um tipo de alunos um pouco diferentes, portanto, mais novos, não é? Também com algum absentismo, com alguma dificuldade de... mas mais novos.”</li> <li>• “Que os problemas de comportamento, os problemas de aprendizagem, eram fundamentalmente dessa escola. Portanto são alunos que têm gravíssimas dificuldades de se integrar aqui nesta. E o que é que se pensou? Que este percurso alternativo era dirigido fundamentalmente a essa Escola X.”</li> <li>• “Daí começámos a fazer reuniões com os professores dessa escola e com as juntas de freguesia... (...) que apoiou logo de braços... portanto, de mãos abertas este projecto e começaram logo a fazer contactos... que tipo de componente prática é que podia ser, era a carpintaria, era a costura... Quando se começou a fazer o levantamento... ah, e a esses meninos podíamos ligar alguns dos nossos alunos repetentes, que nós vimos que se calhar seria bom não integrar numa turma dita normal mas, portanto, num projecto destes. Mas a maioria seriam alunos de 4º ano.”</li> <li>• “Depois os pais desses meninos começaram a reagir mal, porque para eles a expectativa de vir para esta escola é muito grande. O permanecer naquela escola que tem uma imagem tão negativa, ficarem outra vez no espaço, para eles era muito mau. De maneira que a mudança para a escola grande, como eles dizem, portanto, para esta escola, é altamente motivante.”</li> <li>• “E nós começámos a ver que nós tínhamos aqui muito material humano e uma série de alunos repetentes que se enquadrava dentro deste perfil.”</li> </ul>	<p>A escola já tinha experiência de turmas de currículos alternativos.</p> <p>Aproveitamento de uma nova legislação.</p> <p>Centraram numa escola de 1ºciclo, do agrupamento, de quem recebem o maior número de alunos com estas características.</p> <p>Juntaram os possíveis parceiros e interessados para reflexão e tomada de decisão.</p> <p>A hipótese de funcionar na escola 7 não foi bem vinda.</p> <p>Juntaram também alunos já com repetências.</p>
<p><b>Bloco B</b></p> <p><b>Caracterização</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “O Conselho Pedagógico terminou, portanto, com os currículos há questão de quatro, cinco anos. Terminou com esse projecto. Entretanto surgiram... surgiu uma legislação nova que é o 1/2006, que corresponde a um tipo de alunos um pouco diferentes, portanto,</li> </ul>	<p>Projecto que visa alunos do agrupamento que evidenciem absentismo, dificuldades de</p>

<p><b>Projectos</b></p>	<p>mais novos, não é? Também com algum absentismo, com alguma dificuldade de... mas mais novos. “</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “E dentro da escolaridade obrigatória, exactamente.”</li> <li>• “Fundamentalmente de etnia cigana, de baixo nível de aprendizagem, problemas comportamentais gravíssimos, portanto, tinha de se dar uma resposta.”</li> <li>• “ Neste momento ele já está numa pré-profissionalização... ah, depois as meninas têm a costura, também é arranjado pela junta. E neste momento tem já uma pré-profissionalização, que fazem estágios na... começaram agora neste período, na Casa Pia.”</li> <li>• “(...) pré-profissionalizante porque a ideia é quando eles terminarem vão ser integrados nesses cursos na Casa Pia.”</li> </ul>	<p>aprendizagem e dentro da escolaridade obrigatória.</p> <p>Fundamentalmente de etnia cigana com níveis baixos de aprendizagem e problemas comportamentais gravíssimos.</p> <p>Tem uma componente pré-profissionalizante uma vez que posteriormente integram os cursos da casa pia.</p>
<p><b>Bloco C</b> <b>Recursos</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “(...)...recursos da escola, com os horários normais...”</li> </ul> <p>“São todos recursos da escola. O que é extra-escola é depois a componente prática. Portanto, a parte curricular são tudo professores da escola.”</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “(...)...com a Casa Pia. Portanto que é a... doçaria mas não tem esse nome... é a... a panificação... a panificação, a pastelaria... panificação, pastelaria e metalomecânica. Pronto, onde eles vão, numa componente de estágio.”</li> </ul>	<p>Horários normais dos professores.</p> <p>Componente específica a cargo de parcerias com entidades exteriores à escola.</p>
<p><b>Bloco D</b> <b>Articulação entre o Projectos e o PEE.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Fundamentalmente de etnia cigana, de baixo nível de aprendizagem, problemas comportamentais gravíssimos, portanto, tinha de se dar uma resposta.”</li> <li>• “E neste momento tem já uma pré-profissionalização, que fazem estágios na... começaram agora neste período, na Casa Pia.”</li> </ul>	<p>Aumento da precariedade social e dos seus reflexos nas atitudes, qualidade de estudo, participação e desenvolvimento do processo ensino-aprendizagem de um número cada vez maior de alunos;</p> <p>A exigência de respostas diversificadas ao crescente aumento em número e diversidade, de alunos pertencentes a grupos étnicos minoritários, especialmente ciganos;</p>
<p><b>Bloco E</b> <b>Dinâmicas de participação resultantes dos</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Fez-se reuniões com os professores da Escola 7 e reuniões com ajunta de freguesia, em que estávamos todos presentes. Estavam presentes, portanto, o Conselho Executivo, professores da Escola 7, a Associação de Pais, portanto estava a associação de Pais...”</li> <li>• “De maneira que começaram a pensar: se calhar aquilo funcionar lá era muito mau. Portanto devia funcionar aqui.”</li> </ul>	<p>Vários intervenientes reflectem e tomam decisões em comum.</p>

<p><b>projectos.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Neste momento ele já está numa pré-profissionalização... ah, depois as meninas têm a costura, também é arranjado pela junta. E neste momento tem já uma pré-profissionalização, que fazem estágios, começaram agora neste período, na Casa Pia.”</li> </ul>	
<p><b>Bloco G</b> <b>Representações dos benefícios da aplicação dos diferentes projectos.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Fundamentalmente de etnia cigana, de baixo nível de aprendizagem, problemas comportamentais gravíssimos, portanto, tinha de se dar uma resposta.”</li> <li>• “(...) pré-profissionalizante porque a ideia é quando eles terminarem vão ser integrados nesses cursos na Casa Pia.”</li> </ul>	<p>Dar resposta a um problema específico.</p>

(10) Projecto “Mais sucesso, melhor matemática”

Dimensões e Objectivos Específicos	Unidades de Registo	Indicadores
<p><b>Bloco A</b> Origem e percurso de desenvolvimento dos projectos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Pronto, esse faz parte do plano nacional do insucesso da matemática, mas é um... esse projecto passa fundamentalmente pelo grupo de Matemática. Só pelo grupo da Matemática.”</li> <li>• “No início, para a definição das grandes dificuldades da matemática... dos alunos que vinham para aqui... dos nossos... a definição das dificuldades, onde é que estavam os problemas dos meninos, dos nossos alunos, não é?”</li> </ul>	<p>Origem no plano nacional da matemática.</p> <p>Foram feitos estudos de forma a caracterizar as dificuldades.</p>
<p><b>Bloco B</b> Caracterização Projectos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “(...) os professores da Matemática praticamente não estão integrados no projecto, que trabalham só aqui. Para além das aulas de apoio, há as turmas de nível, que trabalham exactamente as dificuldades.”</li> </ul>	<p>O projecto consta de apoios e turmas de nível.</p>
<p><b>Bloco C</b> Recursos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “(...) os professores da Matemática praticamente não estão integrados no projecto, que trabalham só aqui.”</li> <li>• “E foi requisitada uma... porque não chegava, foi requisitada uma professora que vem e que trabalha só, só esse... portanto, são os professores da Matemática fundamentalmente...”</li> </ul>	<p>Estão envolvidos todo de matemática os professores.</p>
<p><b>Bloco D</b> Articulação entre o Projectos e o PEE.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Para além das aulas de apoio, há as turmas de nível, que trabalham exactamente as dificuldades.”</li> <li>• “... eles depois de um estudo (...) em articulando com os colegas do primeiro ciclo, onde é que estavam as grandes dificuldades dos alunos...”</li> </ul>	<p>A urgência de intervenções regulares e permanentes que dêem resposta aos desempenhos deficitários em Língua Portuguesa e em Matemática em todos os ciclos de estudo;</p> <p>Aumento da precariedade social e dos seus reflexos nas atitudes, qualidade de estudo, participação e desenvolvimento do processo ensino-aprendizagem de um número cada vez maior de alunos;</p>

<p><b>Bloco E</b> <b>Dinâmicas de participação resultantes dos projectos.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “...todos os professores de Matemática. Estão envolvidos todos os professores de Matemática, através da... eles depois de um estudo que foi feito, foi muito, muito bem feito, partiram do princípio do estudo em articulando com os colegas do primeiro ciclo, onde é que estavam as grandes dificuldades dos alunos...”</li> <li>• “E foi feito um trabalho com os colegas do primeiro ciclo, no início do ano lectivo. Depois de definir onde é que estão as dificuldades foram distribuídos turmas de nível. Foram definidas turmas de nível.”</li> </ul>	<p>No levantamento das dificuldades foram envolvidos todos os professores que leccionam matemática no agrupamento.</p> <p>Foram feitas turmas de nível ou seja houve repercussão ao nível da organização das turmas.</p>
<p><b>Bloco F</b> <b>Avaliação realizada.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “... eles depois de um estudo que foi feito, foi muito, muito bem feito (...)”</li> </ul>	<p>Avaliação do estudo muito positiva.</p>
<p><b>Bloco G</b> <b>Representações dos benefícios da aplicação dos diferentes projectos.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “... eles depois de um estudo que foi feito, foi muito, muito bem feito, partiram do princípio do estudo em articulando com os colegas do primeiro ciclo, onde é que estavam as grandes dificuldades dos alunos...”</li> <li>• “(...) este projecto da matemática foi dos poucos projectos aceites pelo ministério, foi logo dos primeiros a ser aceites pelo ministério.”</li> </ul>	<p>O estudo inicial causou muito boa impressão.</p> <p>Ideia de sucesso advém do facto por ter sido aceite, de imediato, pelo ministério.</p>

(11) Projecto “Eco-Escolas”

Dimensões e Objectivos Específicos	Unidades de Registo	Indicadores
<p><b>Bloco A</b> <b>Origem e percurso de desenvolvimento dos projectos.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “O projecto eco-escolas, apanha um projecto a nível nacional que a escola concorreu já vai para quatro ou cinco anos... “</li> <li>• “(...) é um projecto que se liga fundamentalmente ao trabalho da área... da área de projecto.”</li> <li>• “Todos os trabalhos, ao nível da escola 2,3, o projecto de eco-escolas liga-se fundamentalmente às turmas através (...) da área de projecto.”</li> <li>• “Lá está, porque também estava muito suja, havia necessidade de respostas para isso.”</li> </ul>	<p>Um projecto com cinco anos no âmbito da ecologia. Desenvolvido na disciplina de Área Projecto.  Resulta de uma necessidade da escola.</p>
<p><b>Bloco B</b> <b>Caracterização Projectos</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “(...) apanha um projecto a nível nacional que a escola concorreu”</li> <li>• “(...) é um projecto que se liga fundamentalmente ao trabalho da área... da área de projecto.”</li> <li>• “É também um projecto de agrupamento, porque também... o projecto que nós definimos aqui é também trabalhado ao nível das colegas do primeiro ciclo e do pré-escolar.”</li> </ul>	<p>Tem base num projecto nacional. Trabalhado ao nível da área projecto. E com abrangência a todas as escolas do agrupamento.</p>
<p><b>Bloco C</b> <b>Recursos</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Há um coordenador.”</li> <li>• “é um professor de nomeação definitiva, também é professores da escola.”</li> <li>• “É a Câmara. É o grande parceiro...”</li> </ul>	<p>Um coordenador. E todos os professores do agrupamento. A Câmara municipal.</p>
<p><b>Bloco D</b> <b>Articulação entre o Projectos e o PEE.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Lá está, porque também estava muito suja, havia necessidade de respostas para isso.”</li> <li>• “É também um projecto de agrupamento, porque também... o projecto que nós definimos aqui é também trabalhado ao nível das colegas do primeiro ciclo e do pré-escolar.”</li> </ul>	<p>Premência de intervenções de conservação e maturação de instalações e de espaços nos estabelecimentos dos quatro níveis de ensino. Partilha de experiências e práticas pedagógicas promovendo a articulação curricular e extra-curricular centradas nas especificidades de cada projecto curricular de turma.</p>

<p><b>Bloco E</b> <b>Dinâmicas de participação resultantes dos projectos.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Este é que é um projecto mesmo ao nível do agrupamento “</li> <li>• “Portanto há uma ligação muito grande dos professores responsáveis.”</li> <li>• “E mesmo um apelo da Câmara, portanto, que a escola pegou. Porque já se faziam alguns trabalhos com a Câmara em termos de das áreas... das escolas.”</li> <li>• “Lá está, porque também estava muito suja, havia necessidade de respostas para isso.”</li> </ul>	<p>Todos os professores do agrupamento participam. Parceria com a Câmara Municipal.</p>
<p><b>Bloco F</b> <b>Avaliação realizada.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “(...) tendo sempre... ganhou sempre a bandeira... a bandeira verde (...).</li> </ul>	<p>Ganhou o prémio – bandeira verde, estipulado como revelador de sucesso.</p>
<p><b>Bloco G</b> <b>Representações dos benefícios da aplicação dos diferentes projectos.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Lá está, porque também estava muito suja, havia necessidade de respostas para isso.”</li> <li>• “(...) tendo sempre... ganhou sempre a bandeira... a bandeira verde (...).”</li> </ul>	<p>Resposta a um problema com que a escola se deparava.</p>

(12) Projecto “Prevenir para viver”

Dimensões e Objectivos Específicos	Unidades de Registo	Indicadores
<p><b>Bloco A</b> Origem e percurso de desenvolvimento dos projectos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “(...) é o primeiro ano.”</li> <li>• “ E ela começou a fazer alguns trabalhos o ano passado sobre a prevenção rodoviária. E então resolveu, conjuntamente com o próprio responsável pela educação física do terceiro ciclo, fazer um projecto com uma amplitude muito maior ao nível da prevenção rodoviária.”</li> <li>• “(...) sempre com uma ligação também à... ..qual é a entidade?... Chama-se mesmo prevenção rodoviária...”</li> <li>• “(...) apresentou ao Conselho Pedagógico, portanto, que acho realmente muito bem, atingir uma dinâmica maior e muito mais organizada da prevenção dentro da escola.”</li> </ul>	<p>Encontra-se no início. Desenvolveu-se a partir de trabalhos anteriores, na área da prevenção, de uma professora. Tem ligação a uma entidade externa à escola.</p>
<p><b>Bloco B</b> Caracterização Projectos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “(...) fazer um projecto com uma amplitude muito maior ao nível da prevenção rodoviária.”</li> <li>• “Duas coisas: chamou os técnicos da prevenção rodoviária à escola, está a trabalhar fundamentalmente só com quintos anos, porque não tem capacidade de resposta para os outros, não é?... os técnicos vêm à escola fazer actividades de teóricas. Fizeram sessões com todas as turmas de 5º ano, e no próximo período vão fazer actividades de ordem prática na Zona de Monsanto em que vão aplicar na prática o que aprenderam.”</li> </ul>	<p>Projecto ao nível da prevenção, para o 5º ano, com parceria da Prevenção Rodoviária e com duas vertentes: uma teórica e outra de aplicação pratica desses conhecimentos.</p>
<p><b>Bloco C</b> Recursos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “(...) nasce de alguma experiência porque a colega de moral,(...)”</li> <li>• “(...) conjuntamente com o próprio responsável pela educação física do terceiro ciclo (...)”</li> <li>• “(...) que articula, fundamentalmente, com os Directores de Turma e com a prevenção rodoviária.”</li> </ul>	<p>Dois professores coordenadores.</p>
<p><b>Bloco D</b> Articulação entre o Projectos e o PEE.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “ E então resolveu, conjuntamente com o próprio responsável pela educação física do terceiro ciclo, fazer um projecto com uma amplitude muito maior ao nível da prevenção rodoviária.”</li> </ul>	<p>Partilha de experiências e práticas pedagógicas promovendo a articulação curricular e extra-curricular centradas nas especificidades de cada projecto curricular de turma;</p>
<p><b>Bloco E</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “É um projecto que está numa fase de arranque e que articula, fundamentalmente, com os Directores de Turma e com a prevenção rodoviária.”</li> </ul>	<p>Envolve dois professores coordenadores que articulam com os</p>

<p><b>Dinâmicas de participação resultantes dos projectos.</b></p>		<p>D. T. e com a Prevenção Rodoviária.</p>
<p><b>Bloco F</b> <b>Avaliação realizada.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “É um projecto que está numa fase de arranque (...)”</li> </ul>	<p>Projecto numa fase inicial de implementação.</p>
<p><b>Bloco G</b> <b>Representações dos benefícios da aplicação dos diferentes projectos.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “(...) apresentou ao Conselho Pedagógico, portanto, que achou realmente muito bem, atingir uma dinâmica maior e muito mais organizada da prevenção dentro da escola.”</li> </ul>	<p>A escola achou importante que esta área de intervenção tivesse maior expressão na população escolar.</p>

**Tratamento da Entrevista às Coordenadoras dos Projectos Sala de Integração e PAA**

**E 2(1)**

**(1) Coord. Sala de Integração**

Dimensões e Objectivos Específicos	Unidades de Registo	Indicadores
<p><b>Bloco A</b></p> <p><b>Origem e percurso de desenvolvimento dos projectos.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (...) “surge numa altura em que a escola sentia necessidade de tirar alunos do pátio e de resolver problemas de... de apoios disciplinares, e que de repente percebeu que não bastava só resolver o problema da indisciplina, como se necessitava também de resolver o problema dos apoios, e das relações entre os alunos e os professores...”</li> <li>• (...) “é completamente a tentativa de responder aos alunos que eram colocados fora da sala de aula, portanto para atenuar e para evitar os tais comportamentos que causavam distúrbios no espaço da escola” (...)</li> <li>• (...) “havia já antes disso o tal projecto que começou nesta escola em 1990 que foi a criação de uma sala de apoio.</li> <li>• “Teve várias vertentes: teve a vertente dos apoios disciplinares, a vertente dos apoios transdisciplinares (...) o objectivo principal era modificar e atenuar determinados comportamentos disruptivos e atitudes de conflito, e então para esses criaram-se também apoios que nós chamámos os apoios do “apoiar, recuperar, integrar”, em que eles saíam de algumas disciplinas em que o comportamento era altamente negativo e iam ter ali, normalmente... muitas vezes tinham uma hora ainda para continuarem na ligação à turma dentro da sala de aula e depois iam ter ali com outros professores algumas disciplinas, as tais onde o comportamento deles era muito complicado.”</li> <li>• Para esses alunos de comportamentos muito instáveis é que então também muitas vezes frequentavam o atelier de expressão plástica, onde nesse atelier eles trabalhavam normalmente temas, que era um tema que era proposto ao longo do ano e esse tema ia sendo trabalhado por esses alunos, e depois tinham sempre normalmente um produto final que depois era apresentado, ou numa exposição só dentro da sala de aula, normalmente até era dentro do atelier, a exposição (...).”</li> <li>• “E aí nós tínhamos o atelier de expressão plástica, tínhamos o atelier de teatro, tínhamos o atelier de museu, que era uma ligação museu – escola, escolhíamos sempre um ou dois</li> </ul>	<p>Resulta da necessidade de resolver problemas disciplinares, com alunos colocados fora da sala de aula, que começaram a surgir na escola.</p> <p>O projecto cresceu sob uma experiência de sala de apoios iniciada em 1990. Foi evoluindo passando por várias fases apoiadas em diferentes actuações pedagógicas mas sempre direccionados para duas vertentes: disciplinares e pedagógicas.</p> <p>A SI contava com dinâmicas internas próprias, algumas assentes em sub-projectos, são exemplo disso: o “Atlier de Museus” e o “Ler mais, ler melhor” que servem de complemento das actividades pedagógicas e disciplinares.</p>

	<p>museus que fazia parte do trabalho que esse ano os alunos iriam desenvolver. E portanto eles depois iam ao museu, faziam as visitas e depois tínhamos determinados trabalhos para realizar, e depois também tínhamos sempre um trabalho para apresentar.”</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “E então esses também, muitas vezes, quando não se conseguia que eles realizassem as tais tarefas, que eram as tarefas ou de Português ou de Matemática da sala de onde tinham saído, normalmente eram fichas de trabalho que os professores davam ou que nós ali na sala lhes fornecíamos, porque temos a sala equipada com dossiers com material das várias disciplinas, eles então passavam para o atelier de expressão plásticas, onde realmente o tipo de trabalho, que é manual, é mais conforme para que esses alunos consigam... é mais apaziguar, de certa maneira, aqueles comportamentos.”</li> <li>• “E também tivemos há dois anos... há três já, o projecto do “ler mais, ler melhor”. Curiosamente é uma coisa que agora o Ministério da Educação está a lançar essa ideia. Nós já tínhamos aqui realizado um projecto nesse sentido (...) porque tínhamos professores a quem eram dadas horas. E esses professores podiam desenvolver esse trabalho com os alunos. Como entretanto começámos a ter menos professores houve determinado tipo de trabalhos que nós deixámos de poder realizar.”</li> </ul>	<p>O projecto SI antecipa e tenta resolver problemas que surgem na escola. A antecipação verifica-se e a dinâmica de resolução desses problemas, por vezes, até antecipa soluções que à posteriori são propostas ao nível do ME, expressos em planos nacionais com temas idênticos.</p>
<p><b>Bloco B</b> <b>Caracterização Projectos</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Porque em vez de os alunos andarem no corredor, muitas vezes a causar perturbação e a falar em voz alta e etc., e a andarem também no pátio em grande número, então em vez disso eles eram canalizados para uma sala onde os professores os atendiam mediante determinadas normas de funcionamento da sala.</li> <li>• “(...) os alunos (...) vinham acompanhados por uma funcionária do piso que acompanhava os alunos com o respectivo... digamos que uma ficha que identificava o aluno, dizia qual tinha sido a situação de indisciplina dentro da... da sala de aula, e que trazia a sugestão do professor da disciplina de onde o aluno provinha, do trabalho que deveria fazer dentro da sala de integração.”</li> <li>• “(...) dentro da sala de integração é feita uma primeira triagem, entre aspas, faz-se a recepção, conversa-se... tem-se uma conversa com o aluno, o aluno faz o registo e é ele que diz qual foi a razão pela qual foi posto fora da sala de aula, deve prioritariamente fazer o trabalho indicado pelo professor que tem a ver coma aula de onde ele veio e nessa altura, das duas uma: ou o aluno se mantém ali tranquilo, porque ele vem tranquilo para poder fazer o trabalho indicado pelo professor, ou o aluno está num estado um pouco de reboição, entre aspas, e vai para o atelier de artes plástica.”</li> <li>• “Como agora neste momento, este ano não temos o atelier de expressão plástica, e neste</li> </ul>	<p>Foi criado para suprir um problema da escola. Mais concretamente dos alunos que eram colocados fora da sala de aula.</p> <p>Tem regulamento de actuação próprio e articula com o trabalho de sala de aula e com o professor.</p> <p>O projecto tenta inverter a indisciplina e apoiar o trabalho de sala de aula. Vertente educativa e disciplinar.</p> <p>A obrigatoriedade imposta pelo ME de que as escolas teriam de ter aulas de substituição fez com que houvesse</p>

	momento temos apenas a sala de integração a dar resposta aos alunos colocados... postos na rua, e temos então alguns apoios que também este ano temos menos.”	diminuição de horas em alguns projectos.
<b>Bloco C</b> <b>Recursos e População Alvo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Porque nós tínhamos professores disponíveis para isso. Quer dizer, havia professores que nos seus horários tinham horas destinadas a essas actividades.”</li> <li>• “Como entretanto começámos a ter menos professores houve determinado tipo de trabalhos que nós deixámos de... de poder realizar.”</li> <li>• “Se calhar também é possível fazer uma melhor gestão da distribuição dos professores, que é uma coisa que ainda ontem nós referimos numa reunião (...) Mas isso, o próprio Conselho Executivo, está consciente, e eles pensam fazer uma reformulação. Também as aulas de substituição é uma coisa nova e as pessoas, só depois de experimentarem, é que podem começar a corrigir aqui e ali.”</li> <li>• ” espaços, salas, material de apoio, mas fundamentalmente professores...”</li> <li>• “(...) no início do ano. Na reunião geral de professores é dito, são enumerados os projectos, quais são os objectivos dos projectos. Na reunião dos directores de turma diz-se aos directores de turma qual é o fim a que se destinam as fichas da sala de integração, como é que eles as podem utilizar, como é que eles podem dinamizar os conselhos de turma através das informações da sala de integração educativa (...)”</li> </ul>	<p>A diminuição de professores ligados ao projecto fez com que a abrangência da intervenção fosse restringida.</p> <p>A gestão dos recursos feita e reajustada em parceria com o CE. Este órgão é informado mantêm-se informado sobre as dinâmicas e resultados do projecto.</p> <p>Para a implementação do projecto foram necessários espaços (salas), materiais de apoio e fundamentalmente professores.</p> <p>A divulgação é feita a todos os professores na reunião geral de professores e aos DT na sua reunião onde é explicado o projecto e como podem usufruir dele.</p>
<b>Bloco D</b> <b>Articulação entre o Projectos e o PEE.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “(...) uma das coisas importantes relativamente ao projecto curricular de turma era que se fazia muito a ligação do projecto curricular de turma na expressão plástica.”</li> <li>• “Na reunião dos directores de turma diz-se aos directores de turma qual é o fim a que se destinam as fichas da sala de integração, como é que eles as podem utilizar, como é que eles podem dinamizar os conselhos de turma através das informações da sala de integração educativa (...)”</li> <li>• “(...) agora não tenho presente da estatística do observatório de qualidade, mas há-de rondar os 60/70 por período, ao nível do 5º ano.”</li> <li>• “(...) se não se souber criar projectos deste género, ou parecidos ou iguais aos que existem na escola, se a escola não continuar a dar recursos e a não dar respostas para isto, de facto vai ser muito difícil o trabalho dos professores. Por um lado o trabalho dos professores e por outro lado o sucesso dos alunos.”</li> </ul>	<p>Diferenciação de metodologias e articulação com o PCT.</p> <p>Troca-se experiências entre a comunidade e conjugação de esforços continuados, de combate ao insucesso escolar, absentismo e abandono escolar</p> <p>Avaliação permanente e interactiva, relativamente às várias vertentes da vida escolar.</p> <p>Acompanhamento continuado e contínuo dos alunos durante o ensino básico, envolvendo e corresponsabilizando educadores, docentes, técnicos e encarregados de educação no processo de ensino – aprendizagem</p>
<b>Bloco E</b>	• “As normas de funcionamento da sala foram normas discutidas pelo grupo que na altura compunha a sala de integração (...)”	As regras de funcionamento, assim como, tudo o que envolve o projecto é decidido

<p><b>Dinâmicas de participação resultantes dos projectos.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “(...) o que é que nós verificamos? Que muitas vezes esses alunos eram aqueles que mais vezes eram postos na rua e também mais vezes se dirigiam para a vertente da integração educativa.”</li> <li>• “(...) há uma colega, (...)... está a tempo inteiro, e que no fundo...(...) é com ela que se debate os miúdos, (...) se faz a estatística também da sala, e que se conversa sobre o tipo de comportamentos dos miúdos.”</li> <li>• “(...) E verificámos que isso aconteceu em muitos casos...</li> <li>• “O GAAP é um elemento fundamental para este... para este... para estes projectos existirem.”</li> <li>• “(...) uma das coisas importantes relativamente ao projecto curricular de turma era que se fazia muito a ligação do projecto curricular de turma na expressão plástica.”</li> <li>• “(...) os directores de turma são sempre informados se um aluno, por exemplo, durante uma semana é colocado fora da sala de aula duas/três vezes, a sala de integração informa o director de turma do aluno para depois entrar em contacto com o encarregado de educação.</li> </ul>	<p>por todos.</p> <p>O projecto articula com outros projectos, com os DT e com os EE e com os PCT dos alunos.</p>
<p><b>Bloco F</b> <b>Avaliação realizada.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Como entretanto começámos a ter menos professores houve determinado tipo de trabalhos que nós deixámos de... de poder realizar.”</li> <li>• “(...) agora não tenho presente da estatística do observatório de qualidade, mas há-de rondar os 60/70 por período, ao nível do 5º ano.”</li> <li>• “E em relação à sala de integração educativa é consoante o número de alunos que é posto na rua, (...) Os mais críticos são sempre os 5ºs anos. Depois os 6ºs, e este ano, pela primeira vez, os anos mais críticos no 3º ciclo é o 8º ano, e não o 7º.”</li> <li>• “(...) se não se souber criar projectos deste género, ou parecidos ou iguais aos que existem na escola, se a escola não continuar a dar recursos e a não dar respostas para isto, de facto vai ser muito difícil o trabalho dos professores. Por um lado o trabalho dos professores e por outro lado o sucesso dos alunos.”</li> </ul>	<p>A avaliação da capacidade de resposta da SI é ponderada mediante os recursos existentes.</p> <p>Existe um observatório de qualidade onde são feitas estatísticas que dão informações diversificadas, precisas e abrangentes.</p> <p>A periodicidade é pelo menos anual.</p>
<p><b>Bloco G</b> <b>Representações dos benefícios da aplicação dos diferentes projectos.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “(...) mas era uma coisa que se fazia com... com bastante êxito, era o trabalho que a sala de integração educativa fazia com os directores de turma, sobretudo das turmas mais... mais críticas (...).”</li> <li>• “Necessariamente, quando se tem pela frente este desafio, não se pode ficar parado, não se pode ficar quieto. Tem que se ler, tem que se conversar, tem que se discutir, às vezes tem que se experimentar para saber se vai resultar ou não. Tem de se andar para a frente,</li> </ul>	<p>A articulação com os DT revela-se de extrema importância.</p> <p>Cria dinâmicas de mudança, de reflexão, de trabalho partilhado e de actualização constante.</p>

	<p>tem de se andar para trás. É um pouco isto, não há certezas.”</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• “E como muitas vezes através desse trabalho eles conseguiam mostrar que eram capazes de realizar trabalho positivo, esse tipo de trabalho também contribuía para melhorar a auto estima deles. E verificámos que isso aconteceu em muitos casos (...)”</li><li>• “(...) se a escola não continuar a dar recursos e a não dar respostas para isto, de facto vai ser muito difícil o trabalho dos professores. Por um lado o trabalho dos professores e por outro lado o sucesso dos alunos.”</li></ul>	<p>Diversificação de estratégias conseguem um trabalho muito para lá da avaliação quantitativa do aluno. Os níveis de confiança e motivação dos alunos são repostos.</p> <p>O sucesso de alguns alunos passa por este projecto.</p>
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

(2) Cood. PAA

E 2(2)

Dimensões e Objectivos Específicos	Unidades de Registo	Indicadores
<p><b>Bloco A</b></p> <p><b>Origem e percurso de desenvolvimento dos projectos.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “E, digamos, a parte de dar resposta aos alunos que eram postos na rua é que veio de certa maneira ser a base e a estrutura do projecto desta nova fase da sala de integração educativa.”</li> </ul>	<p>Derivou dos resultados saídos das avaliações da sala de integração, onde se verificou que havia um grupo de risco.</p>
<p><b>Bloco B</b></p> <p><b>Caracterização Projectos</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “(...) o Conselho Pedagógico aprovou, e portanto é um projecto que, de certa maneira, se enquadra numa legislação saída no ano anterior do Ministério de Educação, que eles propõem que nas escolas sejam desenvolvidos projectos para dar resposta a determinadas... a determinados alunos com insucesso.”</li> <li>• “E então há um projecto que eles propunham que as escolas desenvolvessem, que era dar resposta aos alunos que já eram repetentes, ou com mais de uma repetência, e esses alunos que manifestassem essas repetências por falta de requisitos básicos, por dificuldades a nível da leitura e da escrita e do cálculo mental, que poderia então dar-se uma resposta a esses alunos repetentes.”</li> <li>• “Então nós pegámos um bocado nesta legislação e na nossa experiência anterior de projectos para alunos com estas características e fizemos o projecto aprender acompanhado, onde os alunos têm, fora da sala de aula, Português, Matemática, História e Inglês. E vão à turma ter as outras disciplinas todas.”</li> <li>• “E ali trabalham, portanto, com... mesmo dirigido às necessidades deles. Portanto, e a nível da leitura, da escrita, do cálculo, do saber pensar, do saber extrair conclusões, etc., do saber interpretar, e também tentando, em grupo pequeno, trabalharmos nos comportamentos.”</li> <li>• “(...) permite trabalhar de uma maneira muito mais individualizada e de acordo com as necessidades e as características e o perfil de cada aluno.”</li> <li>• “(...) os apoios são dados pelos professores das próprias disciplinas (...).”</li> <li>• “(...) ao saírem da sala de aula e ao irem ter as disciplinas de Português, Matemática, etc. em pequeno grupo, isso já é uma grande diferenciação para a aprendizagem (...).”</li> </ul>	<p>Está enquadrado pela legislação e pretende contrariar o insucesso de alunos já referenciados com uma ou mais repetências.</p> <p>Diferenciação pedagógica e individualizada, em pequeno grupo, visando as necessidades específicas dos alunos.</p> <p>Apoiada por professores especialistas nas diferentes áreas disciplinares.</p>

<p><b>Bloco C</b> <b>Recursos e população alvo</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “(...) os apoios são dados pelos professores das próprias disciplinas”</li> <li>• “(...) espaços, salas, material de apoio, mas fundamentalmente professores (...)”</li> <li>• “E então há um projecto que eles propunham que as escolas desenvolvessem, que era dar resposta aos alunos que já eram repetentes, ou com mais de uma repetência, e esses alunos que manifestassem essas repetências por falta de requisitos básicos, por dificuldades a nível da leitura e da escrita e do cálculo mental, que poderia então dar-se uma resposta a esses alunos repetentes.”</li> <li>• Neste do aprender acompanhado concretamente são dez alunos, distribuídos em dois grupos de cinco cada, um pertencente a uma turma, 5º G, outro pertencente ao 5º H (...).”</li> <li>• “(...) trabalhamos sempre muito perto com os professores das respectivas turmas e com o director de turma (...)”</li> <li>• “(...) quer dizer, eu acho é que para estar no momento presente até acho que não, na medida em que, coisas que nós queríamos ter, como o atelier, não temos. Portanto aí, quer dizer, até nós... quisermos nós ter mais autonomia, quer dizer, se não derem as condições, a nossa autonomia não aumenta, antes pelo contrário, diminui. (...) se não se souber criar projectos deste género, ou parecidos ou iguais aos que existem na escola, se a escola não continuar a dar recursos e a não dar respostas para isto, de facto vai ser muito difícil o trabalho dos professores. Por um lado o trabalho dos professores e por outro lado o sucesso dos alunos.”</li> </ul>	<p>Professores especialistas nas próprias disciplinas.</p> <p>Os recursos materiais e físicos são partilhados pela sala de integração.</p> <p>Dez alunos referenciados com repetências repetidas distribuídos por duas turmas.</p> <p>Trabalho articulado com o Conselho de Turma e Director de Turma.</p> <p>Falta de recursos humanos para manter a amplitude dos projectos, mais concretamente os ateliers de expressões plásticas.</p>
<p><b>Bloco D</b> <b>Articulação entre o Projectos e o PEE.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “(...) estar um bocado a par de qual é o projecto curricular de cada turma para podermos desenvolver com eles algum trabalho (...)”</li> <li>• “Na medida em que, digamos, que os grandes objectivos, por um lado com o projecto curricular de turma, não é? E por outro lado na medida em que os objectivos gerais do projecto educativo acaba... acabamos nós também... por serem comuns, e de estarmos, por vezes, em relação a vários aspectos, como por exemplo o saber estar, que é uma coisa que nós trabalhamos muito com estes miúdos... que acaba por também estar ligado ao projecto da escola, o projecto educativo da escola.”</li> <li>• “Não temos entrado, digamos, em pormenores, muitos pormenores, porque com eles o que interessa é que, em tudo aquilo que se trabalhe, nós estamos sempre atentas e a tentar que eles melhorem o seu saber estar, a sua relação com os outros, a diminuição de conflitos, porque são realmente miúdos que apresentam esses comportamentos (...)”</li> <li>• “(...) Ou seja, reflecte, tentar alterar, tentar melhorar as suas atitudes, tentar estabelecer</li> </ul>	<p>Troca de experiências entre a comunidade</p> <p>Gestão flexível e articulada do currículo associada a diferenciação pedagógica.</p> <p>Combate ao insucesso escolar, absentismo e abandono escolar</p> <p>Avaliação permanente e interactiva, relativamente às várias vertentes da vida escolar</p> <p>Acompanhamento continuado e contínuo dos alunos durante o ensino básico, envolvendo e corresponsabilizando educadores, docentes, técnicos e encarregados de educação no processo de ensino – aprendizagem</p>

	um diálogo com o professor, ou com os colegas com os quais eles atiram, e num clima, digamos que de maior tranquilidade, ele conseguir fazer aquilo que ele não estava a conseguir fazer na aula.”	
<b>Bloco E</b> <b>Dinâmicas de participação resultantes dos projectos.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “(...) mas que eu penso que é de referir e de reforçar, que é a ligação privilegiada que este trabalho tem aos encarregados de educação.”</li> <li>• “(...) É uma ligação, por um lado forte porque individualizada, e que reforça, no fundo, as responsabilidades que os pais têm de sentir cada vez mais na ligação com a escola... aos filhos.”</li> <li>• “Em relação aos directores de turma não há dúvida que têm sempre... que é muita colaboração, e é um trabalho, pronto, constante, e as pessoas estão sempre a par do que se passa e há uma colaboração, de entajada, com os directores das turmas.”</li> <li>• “O Conselho Executivo. No caso de alunos problemáticos nós também informamos das situações e estão sempre a par.”</li> <li>• “E os encarregados de educação. E também no fundo os professores das disciplinas (...)”</li> <li>• “(...) nós, ali entre nós, as professoras do projecto, fazemos reuniões, normalmente quinzenais. Isto assim mais formais, porque como estamos sempre em contacto, e nos encontramos, estamos sempre a falar da mesma coisa, que é falar dos alunos, e como é que vão, e como é que se portaram e se as coisas estão melhor ou não. E... e com os directores de turma a mesma coisa, e depois vamos... estamos presentes nas reuniões do Conselho de Turma. Nós, professores do projecto, porque entretanto combinou-se com as professoras da própria disciplina, não é? Vamos sempre falando o que é que estamos a fazer. Há professores que trocam mesmo fichas, há outros que não. Isso depende do que é que acordaram entre si. E... mas depois vamos aos Conselhos de Turma, também participar nas reuniões.”</li> <li>• “Havia sempre a preocupação e procurar respostas para aqueles que vinham muitas vezes. E tem-se verificado que os que vinham muitas vezes são aqueles para quem é necessário realmente criar projectos deste ou outro tipo, mais ou menos similares. E isso... nós chegamos a essa conclusão quando fazemos a análise dos dados, e quando vimos quais são os alunos e quando estudamos o perfil deles... achamos sempre que para esses alunos tem sempre que haver outras respostas.”</li> </ul>	<p>Articulação com os EE de forma a serem igualmente integrados e responsabilizados pelo processo educativo dos seus educandos.</p> <p>Articulação estreita e permanente com os DT que passam informação aos restantes professores integrantes dos CT e também o CE.</p> <p>Reuniões quinzenais do projecto onde se debatem os resultados e as estratégias. Representação nas reuniões dos Conselhos de Turma dos respectivos alunos.</p>
<b>Bloco F</b>	• “Quer dizer, não podemos dizer que sejam um sucesso enorme, mas podemos dizer que	Os alunos apresentam sucesso expresso nas suas avaliações individuais e

<p><b>Avaliação realizada.</b></p>	<p>sim (...).”</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “(...) o Francisco, que eu referi há pouco, não teve uma única negativa. Foi a primeira vez na vida dele que não teve uma negativa.”</li> <li>• “ O Bruno tem duas negativas e o Nuno tem três, mas isto para alunos de praticamente as disciplinas todas com negativa, quer dizer, para eles não há dúvida de que é um sucesso.”</li> <li>• “Debate de ideias, quer dizer... no sentido em que não é propriamente mudar a filosofia do projecto, mas sim fazer... fazemos feedbacks, e remediações e alterações assim, digamos, a propósito, conforme achamos que é melhor, trabalhar de determinada maneira ou insistir mais em determinado aspecto (...).”</li> <li>• “(...) há sempre coisas que se podem corrigir, e pensar que depois poderão ser feitas de uma maneira se calhar ainda mais produtiva.”</li> <li>• “(...) nós, ali entre nós, as professoras do projecto, fazemos reuniões, normalmente quinzenais. Isto assim mais formais, porque como estamos sempre em contacto, e nos encontramos, estamos sempre a falar da mesma coisa, que é falar dos alunos, e como é que vão, e como é que se portaram e se as coisas estão melhor ou não.</li> <li>• “É preciso que a própria escola dê condições e que afinal permita que muitas vezes... por exemplo, nós achamos que é indispensável um atelier de expressão plástica e este ano não foi possível. E é preciso... isso são coisas que não dependem só de nós, tem de ser a escola a dar as condições.”</li> <li>• “(...) se não se souber criar projectos deste género, ou parecidos ou iguais aos que existem na escola, se a escola não continuar a dar recursos e a não dar respostas para isto, de facto vai ser muito difícil o trabalho dos professores. Por um lado o trabalho dos professores e por outro lado o sucesso dos alunos.”</li> <li>• “Havia sempre a preocupação e procurar respostas para aqueles que vinham muitas vezes. E tem-se verificado que os que vinham muitas vezes são aqueles para quem é necessário realmente criar projectos deste ou outro tipo, mais ou menos similares. E isso... nós chegamos a essa conclusão quando fazemos a análise dos dados, e quando vimos quais são os alunos e quando estudamos o perfil deles... achamos sempre que para esses alunos tem sempre que haver outras respostas.”</li> <li>• “(...) nós costumamos fazer avaliações de projectos só no final do terceiro período, é que é feita uma avaliação dos projectos, pelas pessoas intervenientes, pelo grupo de</li> </ul>	<p>consequentemente motivacionais.</p> <p>Há discussão sistemática sobre os métodos de trabalho e os seus resultados, entre o grupo de trabalho</p> <p>A expectativa é que pode-se fazer melhor do que está a ser feito.</p> <p>Se forem dadas mais condições, se forem mais os recursos, pode-se atingir maiores níveis de sucesso.</p> <p>Concluiu-se que os alunos que mais eram colocados fora das aulas, e como tal mais frequentavam a SI, correspondiam ao perfil de alunos a que se tinha de dar resposta pedagógicas diferenciadas.</p> <p>As avaliações formais são realizadas no final do terceiro período.</p>
------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>trabalho. Depois é entregue no Conselho Executivo e depois vai ao Pedagógico.”</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “Portanto, temos duas a interna e a externa.”</li> </ul>	<p>É feita avaliação externa e interna ao projecto.</p>
<p><b>Bloco G</b></p> <p><b>Representações dos benefícios da aplicação dos diferentes projectos.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “(...) podemos dizer que neste momento tínhamos alunos que, o ano passado, nesta altura já tinham abandonado a escola, e que este ano vêm, e temos um aluno que não dá uma única falta e que era um caso... vinha com um relatório psicológico problemático (...).”</li> <li>• “(...) temos as ciganas, que uma delas não falta e as outras faltam mas nada que se compare com o ano anterior</li> <li>• “(...) temos um aluno que quase não lia nem escrevia, que é o Carlos, que este ano, finalmente, o miúdo já está a ler e a escrever.”</li> <li>• “O Bruno que era um caso... dito pela psicóloga, que era um miúdo em risco, com comportamentos muito complicados, e que realmente neste momento, quer dizer... nota-se que eles não abandonaram as aulas, vêm, praticamente não faltam nunca (...).”</li> <li>• “E mesmo este ano nota-se que as pessoas têm tido realmente uma grande aceitação e têm querido colaborar. Quer dizer, as pessoas acreditaram no projecto, e isso também, parecendo que não, ajuda.”</li> <li>• “Os próprios alunos acreditaram que afinal são capazes de fazer alguma coisa positiva.”</li> <li>• “Por outro lado, os encarregados de educação vêm à escola não para ouvir só dizer mal dos filhos, mas também para sentirem que eles afinal estão a fazer alguma coisa.”</li> <li>• “E isso eu penso que é o aspecto que tem contribuído para levar as pessoas a acreditar, e estes esforços todos juntos têm dado algum resultado (...).”</li> <li>• “Eu penso que sim, eu penso que sim. Porque a pessoa quando está sempre a tentar fazer melhor e a procurar respostas, é sempre uma maneira de haver uma formação, não é? E por mais, se a pessoa não quer estagnar (...).”</li> <li>• Eu vou dizer só uma frase que é frequentemente repetida por muitos professores: “devia haver mais projectos destes”</li> </ul>	<p>Alunos mais motivados e mais assíduos e com resultados académicos visivelmente positivos relativamente ao que acontecia antes de integrarem o PAA.</p> <p>Nota-se também uma estabilidade quanto ao relacionamento professor-aluno.</p> <p>Os deferentes actores acreditam nos resultados do projecto.</p> <p>Os EE desses mesmos alunos, também eles mais motivados, uma vez que os seus educandos tem resultados acima do que era usual e verificam o esforço da escola no desenvolvimento dos jovens o que os leva a querer participar.</p> <p>Os projectos são uma forma de os professores se tentarem superar e como tal uma forma de formação.</p> <p>Os professores sentem que deveria haver mais projectos desta indole.</p>

**Tratamento da Entrevista à Coordenadora do BE/CRE**

**E 3**

Dimensões e Objectivos Específicos	Unidades de Registo	Indicadores
<p><b>Bloco A</b></p> <p><b>Origem e percurso de desenvolvimento dos projectos.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “(...) a biblioteca começou com uma biblioteca pequenina que era só esta sala. Depois fomos ampliando e em 2003 entramos para a rede de bibliotecas escolares. E foi o grande salto. Compramos mobiliário, livros e ampliamos aquela sala. E no ano seguinte eu candidatei-me a uma formação, pela Fundação Calouste Gulbenkian, que é o tal teka, onde eu fui adquirir formação que não havia especializada. E passei a fazer parte do Conselho Pedagógico como representante, tenho um plano anual de actividades, temos o espaço do regulamento interno, do projecto educativo.”</li> <li>• “Pronto, tento pôr a biblioteca no cruzamento disto tudo, vou ao Conselho Pedagógico lançar pequenos projectos que se possam cruzar aqui no centro de recursos, que é para obrigar professores e alunos a virem cá. “</li> <li>• “(...) temos registos das turmas que vêm pesquisar, das turmas... dos professores que vêm requisitar a sala para dar aqui as suas aulas, porque também sentem mais apoio, portanto uns podem estar a pesquisar na net, outros nos dossiers, outros nos livros... podem ter essa aprendizagem diversificada.”</li> <li>• “Porque é um centro de recursos educativos que congrega... que congrega todos estes espaços. Está a ver? De leitura informal, de leitura silenciosa, de áudio e de ludo. E ainda da parte informática e audiovisual. E então qual é o grande objectivo do CRE e essas grande linhas? É pôr o CRE no centro da comunidade educativa e ser o cruzamento, o centro de todo o processo ensino/aprendizagem. Toda a comunidade...”</li> <li>• “(...) tem uma equipa de professores... que estão aqui destacados e que, portanto, esses professores têm uma tarefa comum e primária que é de atendimento aos alunos, de dar apoio. E depois cada um, de acordo com as suas características, profissionais e pessoais, vai dando apoio. Por exemplo, das artes é mais na ludoteca. ...Outras pessoas é mais na catalogação dos livros. Outros, por exemplo, estão... ficam com o dia da mãe, outros com o dia do ambiente. Portanto vamos reorganizar a nível humano de modo diferente para dar resposta a todas as solicitações que vamos... que vamos tendo.”</li> </ul>	<p>A biblioteca foi crescendo como espaço, sendo apetrechado com mobiliário moderno e aumentando o espólio.</p> <p>A candidatura a um projecto externo proporcionou uma formação especializada da coordenadora que passou a integrar o CP.</p> <p>O CP passa a ser um centro nevrálgico de articulação das suas actividades e projectos com as restantes dinâmicas e necessidades da escola tanto a nível pedagógico, convergindo para a aposta no apoio à prática pedagógica e de auto-formação dos alunos, mas também ao nível organizacional aumentando e melhorando os seus recursos assim como a estratégia de divulgação do BE/CRE.</p> <p>Fixou o grupo de trabalho assim como as prioridades dos serviços prestados.</p> <p>E a sua abrangência passou a ser todo o</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “(...) a nível de equipamento e de livros, já foi contemplado os JIs e o primeiro ciclo. Temos uns poufs, umas mesas pequeninas e a nível de livros, os livros também já... já contemplados para eles. Como nós já sabíamos que, quando se fez o projecto Teka e o anterior, já estava... já sabíamos que íamos entrar em agrupamento. Portanto foram logo contemplados.”</li> <li>• “Por exemplo, fazemos a feira do livro com os pais...(…) aberta à noite, aberta aos sábados... À noite, isto é, das 7 às 9 e meia, uma coisa assim...(…)...fora do horário, exactamente... para eles poderem vir à escola, e aos sábados de manhã.”</li> <li>• “E por exemplo também na leitura domiciliária, temos funcionários que são amigos da biblioteca, que levam livros para casa para ler. Temos professores também, portanto não é só os alunos que requisitam livros para levar para casa.”</li> </ul>	<p>agrupamento e toda a população de alguma forma ligada à escola.</p>
<p><b>Bloco B</b> <b>Caracterização Projectos</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Um espaço que dinamiza a escola e pretende estar no centro de todo o projecto ensino/aprendizagem.”</li> <li>• “Portanto eu apresentei ao Conselho Executivo... eu tive de fazer um projecto para apresentar na Gulbenkian... qual era o projecto para desenvolver ao longo deste ano. E então o que eu me propus foi reorganizar o fundo documental antigo, passamos livro um a um, o que temos...”</li> <li>• “E agora o meu objectivo é fazer vir os JIs e as primárias aqui... que é difícilíssimo mas temos conseguido. Este ano já vieram os JIs todos e já vieram as... as... algumas escolas primárias. Temos um problema que é, aquelas que são muito longe para vir a pé e muito perto para vir de autocarro.”</li> <li>• “E agora tenho um projecto para o ano, para apresentar, que é sobre as aulas de substituição. Como têm corrido não nas melhores condições estou a adquirir, tipo, doze exemplares da mesma obra para eles lerem. E então vou arranjar uns cestos para que os professores possam passar pela biblioteca e levar doze “meninas do mar”, doze “bosques dos pigmeus”, doze não sei quê, e nos Conselhos de Turma você diz assim: Eu gostaria que a minha turma lesse “Uma aventura na quinta das Lágrimas”. Sempre que um professor falha damos o livro. Porque a leitura é transversal a tudo o resto, está a ver? E aqui trabalha-se tanto na literacia, e na leitura, e que não sabem ler... Todos os anos nos chegam meninos de 5º ano que não sabem ler. Portanto eu estou a tentar já dinamizar para o próximo ano...”</li> <li>• “Porque o plano anual de actividades contempla dois grandes ramos que é, uma de</li> </ul>	<p>O grande objectivo do BE/CRE é “estar no centro do ensino/aprendizagem.</p> <p>Para tal esforça-se por conseguir parceiros, no exterior, que permitam sustentabilidade financeira para incorporar as alterações necessárias aos constantes desafios colocados ao agrupamento.</p> <p>Perspectivar soluções para problemas que se colocam à escola também passa por este projecto.</p> <p>O projecto explora, visando os objectivos de desenvolvimento de literacia da escrita e</p>

	<p>actividades permanentes, que é aquela de catalogação, de divulgação, de actualização, de apoio aos alunos, aos TPCs... ao estudo, ao estudo acompanhado, etc., e depois temos as outras pontuais, que é a feira do livro, o almoço literário, a comemoração do dia do pai, a comemoração do dia do ambiente, a comemoração do dia da mãe... portanto, temos estas pontuais, em que os professores vêm à biblioteca com a turma e desenvolvem uma actividade previamente programada. Portanto, tudo isto sempre para desenvolver literacias da escrita, literacias da leitura...”</p>	<p>leitura, um conjunto de actividades que são enquadradas e articuladas com o plano anual de actividades da escola.</p>
<p><b>Bloco C</b> <b>Recursos e População Alvo</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Pronto, cada ano eu tento pegar em projectos para financiamento e para dinamizar.”</li> <li>• “Foi um projecto donde eu ganhei 600 contos. Portanto, eu apresentava um projecto, do qual, se fosse credível, se fosse...”</li> <li>• “(...) também temos a rede de bibliotecas escolares, também... entramos em 2003, mas, por exemplo neste último projecto que fizemos com a SIBS, que é aquela empresa que explora o Multibanco, em que recebemos livros, e também alguns documentos não livro...”</li> <li>• “(...) lançar pequenos projectos que se possam cruzar aqui no centro de recursos, que é para obrigar professores e alunos a virem cá.”</li> <li>• “Que é... também é a mesma coisa com a eco-escolas. Por exemplo, eu estou a fazer um dossier temático sobre as catástrofes e os riscos naturais, porque é o tema este ano por eles abordado. Temos oferta aqui do dossier temático e eles são obrigados a vir aqui pesquisar.”</li> <li>• “(...) teve de ser uma reorganização total, até porque aqui a... a biblioteca e o centro de recursos agora funciona de modo diferente do que antigamente, porque agora tem uma equipa de professores... que estão aqui destacados (...).”</li> <li>• “Foi reorganizado, claro. Foi reorganizado por duas vezes. O mais profundo foi quando da entrada na rede de bibliotecas em 2003, portanto, que abria esta sala silenciosa, que era completamente separada da ludoteca, e ficou unida através daquela sala intermédia onde fizemos o áudio e o vídeo. Portanto, paralelamente ao projecto da rede de bibliotecas, fez-se um projecto ao Conselho Executivo, portanto. E esse projecto interno é que permitiu a reorganização do espaço. Mas também aprovado pela rede, porque a rede apoia projectos para espaços com mais de 100 metros quadrados... nós assim ganhamos em espaço.”</li> <li>• “(...) toda a comunidade educativa mas, os alunos, neste momento alargado ao agrupamento, que são cerca de 1600. Não é brincado. “</li> </ul>	<p>A dinamização e financiamento são alimentados sistematicamente diversificando os parceiros: SIBS, Rede Nacional de Bibliotecas e Gulbenkian.</p> <p>Gestão estratégica baseada em projectos que tragam público ao BE/CRE. Articulação com os projectos de cariz pedagógico.</p> <p>Conta com uma equipa de professores.</p> <p>Conta com vários espaços com valências diversificadas.</p> <p>A população alvo é toda a população do agrupamento.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “E por exemplo também na leitura domiciliária, temos funcionários que são amigos da biblioteca, que levam livros para casa para ler. Temos professores também, portanto não é só os alunos que requisitam livros para levar para casa.”</li> <li>• “Depois no conselho dos directores de turma, também é outro órgão onde se divulga... E depois, por exemplo, temos um placard lá fora, sempre, de divulgação de qualquer actividade que aqui se pratique. E o plano anual de actividades que faz parte... que vai integrar o plano anual de actividades de agrupamento (...) que é distribuído por todos os estabelecimentos de ensino e que... o plano anual de actividades do CRE inclui o plano anual de actividades desta escola, que por sua vez inclui o plano anual de actividades das escolas do agrupamento... e que é distribuído... pelas escolas. E depois vai ao Conselho Pedagógico, e ao conselho dos directores de turma. E assim chega depois a todos.”</li> <li>• “(...) depois os directores de turma desmultiplicam com as reuniões dos encarregados de educação, e os coordenadores do departamento desmultiplicam nas reuniões de departamento, os grupos.”</li> </ul>	<p>A divulgação, em todo o agrupamento, de todos os projectos e actividades é assegurada pelo CP, reunião de directores de turma, plano anual de actividades e placard de divulgação do espaço.</p>
<p><b>Bloco D</b> <b>Articulação entre o Projectos e o PEE.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Fazer vir cá as aulas de projecto, tenho um contador de histórias que, por exemplo, que vêm para o estudo acompanhado. (...) E agora tenho um projecto para o ano, para apresentar, que é sobre as aulas de substituição. (...) Porque a leitura é transversal a tudo o resto, está a ver? E aqui trabalha-se tanto na literacia, e na leitura, e que não sabem ler... Todos os anos nos chegam meninos de 5º ano que não sabem ler. Portanto eu estou a tentar já dinamizar para o próximo ano...”</li> <li>• “Pronto, tento pôr a biblioteca no cruzamento disto tudo, vou ao Conselho Pedagógico lançar pequenos projectos que se possam cruzar aqui no centro de recursos, que é para obrigar professores e alunos a virem cá.”</li> <li>• “Que é... também é a mesma coisa com a eco-escolas. Por exemplo, eu estou a fazer um dossier temático sobre as catástrofes e os riscos naturais, porque é o tema este ano por eles abordado. Temos oferta aqui do dossier temático e eles são obrigados a vir aqui pesquisar.”</li> <li>• “Articula. Por exemplo com o eco-escolas, com a... as áreas de projecto, porque a área de projecto tem diferentes temas. E consoante os temas que tem, que já tem havido anos que nós fazemos tipo uma biblioteca temática, que é... imagine que a área de projecto, o tema é Lisboa... nós seleccionamos os livros todos sobre Lisboa, e os professores têm numa prateleira, em duas, em três, tudo o que é sobre Lisboa... mais fácil acesso para professores e para alunos.”</li> </ul>	<p>Articulação curricular intra e interciclos, observando a efectiva diferenciação de metodologias e de práticas de ensino Troca de experiências, de informação e de saberes numa perspectiva inter e transdisciplinar, tendo em conta a ligação e a comunicação entre todas as estruturas e elementos da comunidade educativa Combate ao insucesso escolar, absentismo e abandono escolar Avaliação permanente e interactiva, relativamente às várias vertentes. Acompanhamento continuado e contínuo dos alunos durante o ensino básico, envolvendo e corresponsabilizando educadores, docentes, técnicos e encarregados de educação no processo de ensino – aprendizagem Reforçar o desenvolvimento de competências ao nível das áreas da Língua Portuguesa.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “(...)eu também me sinto a colaborar com o GAAF quando temos alunos que não vão às aulas e que eles ficam aqui a fazer um trabalho concreto para não estar nos pátios a fazer disparates. Também temos esse tipo de apoio. Vem o aluno x, que veio para aqui sinalizado, que não está na aula porque perturba, não vai para o pátio porque perturba também, e então, o director de turma diz-me, olha, o aluno tal... tal, tal, tal...”</li> <li>• “(...) nestas grandes orientações, que o projecto educativo de escolas tem formalmente, das literacias, dos nossos alunos, etc., etc. Portanto, todas as actividades que se vão desenvolvendo vão ao encontro do PEE e do plano... concretiza-se através do plano anual de actividades, ao fim ao cabo. “</li> <li>• “(...) porque o projecto educativo de escola é as grandes orientações da escola. As actividades que se promovem são de encontro aos objectivos do projecto educativo, no sentido de diminuir o absentismo.</li> <li>• “(...) temos outra que é do teatro, que é uma turma que... os miúdos que estavam no pátio estão aqui a ensaiar uma peça de teatro, e portanto não estão no pátio a fazer disparates, nem nada... A do absentismo, com o GAAF, acho extremamente importante. E sobretudo é cativar e promover a leitura e a escrita, para ser transversal a tudo o resto.”</li> <li>• “O projecto da biblioteca tem aumentado a autonomia da escola? Mas a autonomia da escola nem depende muito da própria escola. Depende mais daquela que o Ministério também lhe dá de espaço de manobra...”</li> <li>• “O que eu sei é que tenho, dentro do plano anual de actividades e do projecto educativo, tenho autonomia para desenvolver as mais diferentes actividades para potenciar o centro de recursos e as aprendizagens que aqui se desenvolvem. E tenho do Conselho Executivo um apoio total e absoluto em qualquer tipo de entraves, a não ser aqueles... de dinheiros, graves.”</li> <li>• “Porque, repare, a autonomia das escolas é uma coisa muito complexa. Não pode ter... não pode ter a ver directamente com um projecto de um sector da escola. Tem sobretudo a ver com os grandes projectos e as grandes linhas de orientação do órgão de gestão. Agora se me diz... eu acho que tem alguma coisa sempre de positivo, mas não é determinante.”</li> </ul>	<p>Melhorar a cooperação e o envolvimento dos recursos humanos Redesenhar e reorganizar os espaços de acordo com as novas realidades e as necessidades do agrupamento Incentivar a auto e hetero formação inter ciclos e interdisciplinar; Sensibilizar a família para a importância da sua acção no processo educativo, favorecendo e potenciando mecanismos de informação/ esclarecimento e aconselhamento</p> <p>Articulação com o GAAF.</p> <p>É considerado que o projecto é positivo para a escola, no entanto, que não contribui para a autonomia da escola uma vez que essa passa essencialmente pelo ME. As possibilidades de desenvolvimento que são colocadas ao projecto são “agarradas” e potencializadas ao máximo em prol do seu desenvolvimento, crescimento e na direcção do PEE.</p>
<p><b>Bloco E</b> <b>Dinâmicas de participação resultantes</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “E passei a fazer parte do Conselho Pedagógico como representante, tenho um plano anual de actividades, temos o espaço do regulamento interno, do projecto educativo.”</li> <li>• “Sim, temos parecerias com o IAC, temos com as juntas de freguesia...”</li> <li>• “(...)...ah, isso sim. Com o IAC, com as juntas de freguesia, com... quem é que temos</li> </ul>	<p>O projecto passa a ser representado no CP.</p> <p>Parcerias com o IAC e Juntas de Freguesia, GAAF, Gulbenkian, Rede</p>

<p><b>dos projectos.</b></p>	<p>mais parecerias?...com a rede de bibliotecas... não me estou a lembrar de mais, mas temos mais...com a Gulbenkian, e temos outras daqui, com o IAC, com os animadores...do GAAP. E eu acho que temos mais parceiros, por exemplo, as juntas são... são excepcionais.”</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “Fazer vir cá as aulas de projecto, tenho um contador de histórias que, por exemplo, que vêm para o estudo acompanhado. Tenho convidado as pessoas a virem cá nessa hora. “</li> <li>• “E agora tenho um projecto para o ano, para apresentar, que é sobre as aulas de substituição. Como têm corrido não nas melhores condições estou a adquirir, tipo, doze exemplares da mesma obra para eles lerem. (...) Porque a leitura é transversal a tudo o resto, está a ver? E aqui trabalha-se tanto na literacia, e na leitura, e que não sabem ler... Todos os anos nos chegam meninos de 5º ano que não sabem ler. Portanto eu estou a tentar já dinamizar para o próximo ano...”</li> <li>• “Pronto, tento pôr a biblioteca no cruzamento disto tudo, vou ao Conselho Pedagógico lançar pequenos projectos que se possam cruzar aqui no centro de recursos, que é para obrigar professores e alunos a virem cá. Que é... também é a mesma coisa com a eco-escolas. Por exemplo, eu estou a fazer um dossier temático sobre as catástrofes e os riscos naturais, porque é o tema este ano por eles abordado. Temos oferta aqui do dossier temático e eles são obrigados a vir aqui pesquisar.</li> <li>• “Por exemplo, fazemos a feira do livro com os pais (...) aberta à noite, aberta aos sábados... À noite, isto é, das 7 às 9 e meia, uma coisa assim...(...) fora do horário, exactamente... para eles poderem vir à escola, e aos sábados de manhã.”</li> <li>• “E por exemplo também na leitura domiciliária, temos funcionários que são amigos da biblioteca, que levam livros para casa para ler. Temos professores também, portanto não é só os alunos que requisitam livros para levar para casa.”</li> <li>• “... temos imensos... tenho o projecto do ler mais, do plano nacional de leitura.”</li> <li>• “E também com o estudo acompanhado, através do contador de histórias. Através do estudo acompanhado ou da formação cívica.”</li> </ul>	<p>Nacional de Bibliotecas.</p> <p>Articulação com Estudo Acompanhado, Área Projecto, Eco-escolas, Formação Cívica.</p> <p>Promove a leitura também junto dos professores e funcionários da escola.</p> <p>Desenvolvem o plano nacional de leitura.</p>
<p><b>Bloco F</b> <b>Avaliação realizada.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Pela afluência. E pela... pronto, temos registos das turmas que vêm pesquisar, das turmas... dos professores que vêm requisitar a sala para dar aqui as suas aulas, porque também sentem mais apoio, portanto uns podem estar a pesquisar na net, outros nos dossiers, outros nos livros... podem ter essa aprendizagem diversificada.”</li> <li>• “Repare: ainda noutro dia fui convidada para ir... à Figueira da Foz mostrar os nossos</li> </ul>	<p>Grande afluência de alunos à biblioteca quer individualmente quer inseridos na turma.</p> <p>O reconhecimento externo do projecto desenvolvido.</p>

	<p>projectos do centro de recursos. (...) Pela rede de bibliotecas escolares. Portanto, é uma prova de algum reconhecimento que se faz... das actividades que cá se fazem.”</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “(...) fazemos reuniões periódicas, ao longo do período, e depois no final de... sempre de avaliação.”</li> <li>• “Debates e propostas. Ao fim ao cabo há sempre pessoas que fazem propostas e que depois desenvolvemos no ano seguinte se forem viáveis ou ainda durante o ano, se for caso disso.”</li> <li>• “Temos intermédias e depois temos uma final, sempre, todos os anos. E essa do projecto, temos interna e temos externa, porque também a Gulbenkian e a rede de bibliotecas avaliam.”</li> <li>• “Sim, sempre, sempre. Até as externas são muito produtivas porque são com outros... com outras escolas. E a pessoa pode sempre... ver se... pronto, se fez mais, se fez menos...”</li> </ul>	<p>Reuniões periódicas ao longo dos períodos.</p> <p>Da avaliação e do respectivo debate surgem ideias a implementar.</p> <p>Avaliação intermédia e de final de ano ao nível interno e externo.</p> <p>A avaliação externa apresenta a possibilidade de se poder ter acesso a experiências de outras escolas.</p>
<p><b>Bloco G</b></p> <p><b>Representações dos benefícios da aplicação dos diferentes projectos.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “E passei a fazer parte do Conselho Pedagógico como representante, tenho um plano anual de actividades, temos o espaço do regulamento interno, do projecto educativo.</li> <li>• “Dos alunos é grande, pelo registo de entradas, não é? Dos pais(...)depende da maneira como os intervenientes envolvemos alunos e as... e as famílias(...) Mas sobretudo dos alunos. Depois, por exemplo, isto também... a escola, quando faz uma festa no final do ano, tem a participação de muitos pais, muitos, muitos, muitos mesmo.”</li> <li>• “Repare: ainda noutro dia fui convidada para ir... à Figueira da Foz mostrar os nossos projectos do centro de recursos. (...) Pela rede de bibliotecas escolares. Portanto, é uma prova de algum reconhecimento que se faz... das actividades que cá se fazem.”</li> <li>• “(...) eu estou este ano a frequentar outra acção sobre a biblioteca e o paradigma digital. E depois quando venho desmultiplico. O mesmo aconteceu com as outras. Por exemplo a R. está a frequentar uma... uma acção de catalogação de livros. Eu tive um cheirinho na formação, e é uma necessidade aqui. E, por exemplo, já propus ao nosso centro de formação Centro C.M. para uma formação sobre catalogação informática.”</li> <li>• “Era para começar agora. Por razões deles, não nossas, está a ser... foi adiado. Mas que nos vai permitir que vem uma pessoa formar a nossa equipa.”</li> <li>• “Fazemos, com a... através da sala de informática, que pertence ao centro de recursos. Já houve este ano duas, em PowerPoint, em Word (...) há uma inscrição, uns dias pré-determinados, e a pessoa que está da equipa que está responsável pela informática dá</li> </ul>	<p>Fruto do Projecto BE/CRE a escola passou a contar com mais um elemento: em órgão de decisão (CP), mais um recurso pedagógico e criador de dinâmicas internas e externas interessantes e com contributos positivos para a escola.</p> <p>O reconhecimento externo do projecto desenvolvido.</p> <p>Possibilita formação especializada aos intervenientes e formação dos professores ao nível da informática.</p>

	<p>formação aos outros colegas, todos os anos.”</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• “E também (...) proporcionar aos professores, virem aqui, aproveitarem os recursos todos que temos, e dar uma aula diferente. E isso é importantíssimo também.”</li><li>• “(...) sobretudo sempre, sempre pôr o centro de recursos no centro do ensino... do processo ensino/aprendizagem. Essa depois que se desmultiplica para as outras todas, porque se aqui for o centro e o cruzamento, o nível transversal das disciplinas todas, depois isso espalha. Portanto, o fundamental é pôr o centro de recursos no processo ensino/aprendizagem.”</li></ul>	<p>É um suporte importante de diversificação das práticas pedagógicas dos professores.</p> <p>Tem o objectivo de se colocar no centro do processo de ensino/aprendizagem desenvolvido na escola.</p>
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

**Tratamento da Entrevista à Coordenadora do GAAF**

**E 4**

Dimensões e Objectivos Específicos	Unidades de Registo	Indicadores
<p><b>Bloco A</b></p> <p><b>Origem e percurso de desenvolvimento dos projectos.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “O projecto surgiu em 1997 numa parceria entre o IAC, a Associação de pais e a professora Olga, portanto a escola... a própria escola”</li> <li>• “ (...) no ano seguinte concorre-se ao projecto vida, ainda era projecto vida, e também... acho que foi também as autarquias, portanto, neste caso, a JF1 e a JF2, e é como conseguem contratar os primeiros técnicos. (...) E é aí que começa a arrancar, portanto, isto é o início do projecto.”</li> <li>• “Porque começa-se a detectar na escola grande absentismo, abandono escolar, é uma freguesia aqui muito complicada (...) A grande maioria vem para aqui, dos bairros mais problemáticos. E existindo estes problemas todos na escola, na altura, violência, abandono, insucesso escolar tremendo... imensos problemas na altura que foram detectados (...).”</li> <li>• “(...) numa fase inicial isto fez alguma confusão (...) Especialmente aos professores porquê? Porque não era normal estarem duas... dois ou três adultos num pátio a conversar com um jovem que está, por exemplo a faltar a uma aula, não é? Isto não era uma situação aparentemente normal, isto foi até assim... hoje é um projecto que faz parte da escola, não é? Na altura foi um bocadinho complicado, portanto, para algumas almas foi um bocado complicado.”</li> <li>• “A base inicial continua a mesma, portanto, detectar os problemas no pátio (...) Tudo o que haja de problemas detecta-se lá em baixo. O conhecimento com as famílias, porque hoje, ao fim de dez anos, eu já tenho aqui filhos de miúdas de quando eu entrei para cá.”</li> </ul>	<p>O projecto surge em 1997 de uma parceria com o IAC, a Associação de Pais, a Escola e o apoio financeiro das JF na contratação de técnicos.</p> <p>Surge da necessidade de resolver problemas de violência, abandono e insucesso escolar.</p> <p>Inicialmente não foi bem recebido pelos professores.</p> <p>Já existe há 10 anos e as principais linhas de actuação mantêm-se. Detectar problemas de violência, absentismo, abandono e manter o contacto com as famílias.</p>
<p><b>Bloco B</b></p> <p><b>Caracterização Projectos</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Claro que lá em baixo consegue-se detectar determinadas coisas que não se conseguem numa sala de aula, com 20 ou 25 crianças. E esta tem sido a base do projecto desde sempre, portanto, combater o absentismo, o abandono escolar, o trabalho com as famílias e na comunidade.”</li> <li>• “Portanto já se domina e já se conhece perfeitamente as famílias, que é muito importante</li> </ul>	<p>A abordagem utilizada permite, mais facilmente, detectar problemas de violência, absentismo, abandono e manter o contacto com as famílias.</p> <p>Contacto privilegiado com as famílias</p>

	<p>quando consegue ter a família (...).”</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “A saúde também, porque chegavam aqui muitos... muitos alunos que não tinham as vacinas... dentes, falta de vista... Portanto, há uma série de problemas de saúde que também passavam pelo gabinete, sempre, sempre, sempre em articulação com os directores de turma, que é o elo mais próximo dos alunos, não é?”</li> <li>• “A questão é que se conseguem atenuar os problemas, consegue-se que eles vão à aula, consegue-se fazer a triagem daquilo que querem, e se a escola efectivamente não lhes diz nada, têm idade para se fazer um encaminhamento profissional, em pareceria com a escola, portanto estarem, por exemplo, três dias por semana na escola, a outra parte em formação profissional prática.”</li> <li>• “Por exemplo, o professor está na sala de aula, se ele souber que aquele jovem por vezes às vezes é complicado ele chegar... eles chegarem à escola já... já é muito complicado, quanto mais conseguirem estar 90 minutos com atenção. Portanto, que há miúdos que não têm cama para dormir, ou não tomaram o pequeno-almoço, há uma série de problemáticas que, desde o professor esteja alertado para isso, não é?... e é óbvio que isso parte de nós, e é uma competência nossa que informamos ao professor... estando o aluno motivado, estando o professor sensibilizado para, portanto, essa é a nossa parte do trabalho, e penso que aí está tudo para o sucesso escolar, não é?”</li> <li>• “...de diversa ordem, desde abandono, absentismo início de consumos, de... de saúde, encaminhamentos sociais ou profissionais (...) existe aquele encaminhamento social/profissional, como eu costumo dizer, pronto, que nós encaminhamos, para a promoção social que fizemos, para a Misericórdia, passando obviamente também pela Univa. E a articulação com a Univa mas somos nós que fazemos.”</li> </ul>	<p>destes alunos e articulação com o director de turma.</p> <p>Intervenção que pode chegar a ser ao nível da saúde primária.</p> <p>A proximidade com os alunos, e a especialização técnica, permitem efectivamente atenuar problemas e manter o aluno na escola (e nas aulas) ou, em parceria, encaminhar para formação profissional.</p> <p>Uma maior informação sobre o contexto social em que vive o aluno permite uma melhor, e mais eficaz, adequação da abordagem do professor ao aluno. E também um encaminhamento social/profissional caso seja necessário.</p>
<p><b>Bloco C</b> <b>Recursos e População</b> <b>Alvo</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Portanto nós recorremos muito às parecerias e isso é extremamente importante (...) chegava-se a trabalhar sobre a mesma criança ou jovem, a Santa Casa da Misericórdia, a comissão de protecção, a pedopsiquiatria, o director de turma, mais a psicóloga da escola, mais a assistente social não sei de onde, mais o técnico da junta de freguesia (...) de dois em dois meses fazia-se a reunião de parecerias de todos os técnicos que estavam envolvidos na comunidade e com as problemáticas da comunidade, isso foi muito importante.”</li> <li>• “Os recursos técnicos, portanto, temos uma pareceria externa que é com todos os... as instituições sócio-educativas aqui da freguesia, e não só... E depois também as internas, não é? A Univa, o SPO... os coordenadores, e pronto... os coordenadores directores de</li> </ul>	<p>Vários parceiros a trabalharem, nas várias vertentes, sobre o mesmo aluno. Com parcerias internas e externas: Santa Casa da Misericórdia, Comissão de Protecção de Menores, Pedopsiquiatria, DT, SPO, UNIVA, Sala de Integração e técnicos da JF.</p>

	<p>turma. Portanto, faz-se parecerias com isto tudo. Em termos financeiros, é como lhe digo, depende. Portanto é as autarquias... depende... autarquia... Até esta data o protocolo foi com o Ministério da Saúde, que foi quem... quem efectivamente pagou aos técnicos.”</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “(...)...com os directores de turma e aqueles casos flagrantes, que têm que ser tratados no imediato, porque com a sala de integração, desde as famílias e tudo...(...)”</li> <li>• “Penso que sim. As famílias não sei se é 38 se é 32, mas são miúdos com... sempre com problemas...”</li> <li>• “Este ano foram 78 jovens e, não a quero enganar, mas parece-me que 38 famílias.”</li> <li>• “(...)lembro-me que há uns anos atrás... isto era falado todos os anos com, vá os... penso que era o Conselho Executivo que transmitia aos professores que chegavam de novo. (...) acho que já não há essa pertinência de... houve uma fase em que até se fazia um folheto e metia-se na matrícula. Neste momento já nem... portanto, está aqui, quem chega percebe que existe e começa a recorrer.”</li> </ul>	<p>Foram abrangidos 78 alunos e cerca de 38 famílias.</p> <p>A divulgação do projecto parece já não ser necessária uma vez que o projecto é do conhecimento de todos há vários anos e a solicitação do GAAF já faz parte das rotinas dos professores.</p>
<p><b>Bloco D</b> <b>Articulação entre o Projectos e o PEE.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “(...) E começou-se a trabalhar nesse sentido, com o projecto educativo da escola, normalmente com o professor de área de projecto, com as dinâmicas que os alunos gostavam de desenvolver e começaram a desenvolver isso nas horas de almoço. Propunham um projecto individual ao GAAF e desenvolvia-se com os alunos. Das mais diversas ordens, desde dança a... a literatura... a pesquisa sobre vários projectos que foram feitos com...”</li> <li>• “(...) todos os anos nós temos o projecto educativo da escola, e líamos, (...) todas as energias de todos os técnicos do GAAF, apesar de ter sido criado neste sentido, é só para problemas, problemáticas, miúdos problema, e esqueceu-se um bocado dos outros, daqueles que efectivamente cá estão, preocupados com o projecto escola, preocupados com os projectos que poderiam desenvolver com os directores de turma, com os professores, aquilo que poderiam apresentar, e este ano isso morreu um pouco.”</li> <li>• “(...) o GAAF está muito direccionado para estas questões, limites e problema, e... e de resolver no imediato, portanto em termos... nesses termos pedagógicos, o projecto educativo de escola passa-nos um pouco ao lado... trabalhamos mais no projecto curricular de turma.”</li> <li>• “(...)...projectos internos é com a UNIVA, portanto, trabalhamos muito em articulação com a UNIVA, com o SPO, e pontualmente, sempre que existe uma pertinência ou... semana das profissões, ou a semana da Educação Física, ou quando existe alguma</li> </ul>	<p>Têm acesso ao PEE no entanto o projecto concentrou-se na problemática individual dos alunos com um determinado perfil e com o PCT das turmas em que se inserem.</p> <p>A ligação ao PEE é estabelecida através do PCT das turmas em que os alunos se integram.</p> <p>Combate ao absentismo, abandono e violência escolar e prevenção de comportamentos de risco.</p> <p>A coordenadora diz estarem mais direccionado para o PCT.</p> <p>A ligação é igualmente estabelecida</p>

	<p>pertinência do apoio do GAAF, é solicitado.”</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ”E também articulam com a sala de integração? (...) sim, sim, sim, (...) A sala de integração é um dado adquirido que já existe, neste momento estamos a trabalhar mais os casos (...).”</li> <li>• “(...)...com os directores de turma e aqueles casos flagrantes, que têm que ser tratados no imediato, porque com a sala de integração, desde as famílias e tudo...(....).”</li> <li>• “E com o PAA também? Exactamente. Sim. “</li> <li>• “(...) é uma escola que... que, portanto, que recebe os projectos aqui, e que as coisas são desenvolvidas, e que... e que está aberta. Em termos de autonomia, acho que é uma escola, que o nosso projecto acho que tem sido dos que mais tem... valorizado a escola nesse sentido, de autonomia de escola, de... de dar alguma visibilidade à escola e, em termos de autonomia, eu vou lhe explicar neste sentido: é assim, o projecto é financiado, por exemplo pela segurança social, mas a escola tem autonomia para gerir o projecto... da melhor forma, entre aspas, não fugindo aos objectivos iniciais do... do projecto.”</li> <li>• “(...) tudo o que se passa um bocadinho aqui na escola passa um bocadinho por nós... (...) os técnicos do GAAF acabam por estar em todo o lado, portanto, tem de ter uma relação muito bem estabelecida com os auxiliares da acção educativa, porque? Porque a grande maioria delas trabalha no... mora no bairro e trabalha na escola. É importante. É importante, elas são fantásticas para chegar cá... para fazer chegar cá a informação.”</li> </ul>	<p>através de trabalho de parceria com grupos disciplinares, projectos e serviços da escola na tentativa de facilitação do seu funcionamento e concretização de objectivos comuns.</p> <p>É uma escola aberta que desenvolve projectos. No caso do GAAF tem sido uma mais valia uma vez que dá visibilidade à escola. A autonomia, neste caso, é conseguida com financiamento externo para gerir o projecto.</p> <p>O projecto é central na escola de tal forma que até os funcionários contribuem uma vez que também eles vivem no bairro e são fonte de informação.</p>
<p><b>Bloco E</b></p> <p><b>Dinâmicas de participação resultantes dos projectos.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Como é óbvio tem de se fazer trabalho com os professores e com os directores de turma e com o conselho Executivo, portanto, com o GAAF todos os actores estão envolvidos. Sendo o aluno o principal, não é? Sendo o aluno o nosso objectivo, o nosso actor principal.”</li> <li>• “Portanto nós recorremos muito às parecerias e isso é extremamente importante (...) chegava-se a trabalhar sobre a mesma criança ou jovem, a Santa Casa da Misericórdia, a comissão de protecção, a pedopsiquiatria, o director de turma, mais a psicóloga da escola, mais a assistente social não sei de onde, mais o técnico da junta de freguesia (...) de dois em dois meses fazia-se a reunião de parecerias de todos os técnicos que estavam envolvidos na comunidade e com as problemáticas da comunidade, isso foi muito importante.”</li> <li>• “Os recursos técnicos, portanto, temos uma parceria externa que é com todos os... as instituições sócio-educativas aqui da freguesia, e não só... E depois também as internas,</li> </ul>	<p>O GAAF envolve todos os actores que possam contribuir para de forma que o seu objectivo central: o aluno, beneficie de toda a ajuda que possa facilitar o seu sucesso educativo.</p> <p>Mobiliza numerosos parceiros, internos e externos à escola, em torno da causa do aluno.</p> <p>Essa mobilização tem reuniões frequentes onde se faz estudo de caso e onde são potencializados os conhecimentos e recursos de todos os intervenientes.</p>

	<p>não é? A Univa, o SPO... os coordenadores, e pronto... os coordenadores directores de turma. Portanto, faz-se parecerias com isto tudo. Em termos financeiros, é como lhe digo, depende. Portanto é as autarquias... depende... autarquia... Até esta data o protocolo foi com o Ministério da Saúde, que foi quem... quem efectivamente pagou aos técnicos.”</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “Em termos organizacionais da escola, portanto, nós fazemos uma reunião semanal com o Conselho Executivo onde nos são apresentados os casos mais graves, não é? E depois também sem ser... portanto em contexto informal também com os directores de turma e com professores que solicitam, na sala de professores, nos mais diversos sítios, até nos corredores, não é?”</li> <li>• “A Associação de pais tem sido fundamental, pronto, em... em vários termos, em tentar conseguir verbas e mais em termos financeiros (...).”</li> <li>• “Sim, sempre. Aliás, essencialmente na... nas reuniões de supervisão, (...) os melhores anos do projecto, para mim, foi de 2002 a 2004. Foi com o IDT, portanto, o Ministério da Saúde, em que a supervisão era óptima. Portanto, o projecto cresceu imenso, em termos de valorização do projecto, em termos de supervisão, em termos de apoio de técnicas. Portanto, nós estávamos a ser supervisionados pelos melhores técnicos em termos de prevenção, e de prevenção primária, foi muito importante. Para mim foi os melhores anos. Por acaso tenho alguma pena que não sejam eles a financiar.”</li> <li>• “De várias ordens, desde ordens técnicas, a ordens pessoais, a tudo, porque, por exemplo... imaginemos, o projecto GAAP começou em 1997, havia determinadas técnicas que eu, pessoalmente, até acharia que estavam correctas e que, se calhar, até não estavam. E chegando ali, portanto... é assim, são pessoas que estão ali, que fazem investigação, coisa que nós não temos tempo para fazer, não é?... e... eles foram uma ajuda preciosa. Foram... foi muito bom.”</li> </ul>	<p>Ao nível organizativo o contacto com os professores e DT é feito de forma informal e o CE participa nas reuniões de estudo de caso.</p> <p>A associação de pais na viabilidade financeira uma vez que é através desta que são procurados os financiamentos. Permitindo uma participação mais activa deste parceiro.</p> <p>Da participação é conseguido melhorias ao nível do projecto uma vez que se beneficia de conhecimento especializado de técnicos. Estes técnicos trazem actualização de processos e técnicas à escola e aos seus profissionais.</p>
<p><b>Bloco F</b> <b>Avaliação realizada.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Na altura, a avaliação... havia vários instrumentos de avaliação (...) O projecto era avaliado de seis em seis meses, portanto... foi muito bom. Desde inquéritos, a reuniões de estudo de caso, a supervisão, tudo era avaliado. (...) no final havia uma avaliação em termos de resultados, não é?... do que tínhamos... do que nos tínhamos proposto, resultados esperados, e dos resultados que tinham sido alcançados. (...) verificava-se o que é podia ser melhor e o que é que podia ser pior. E, claro, obviamente, quando os resultados não eram alcançados tinha de se ponderar qual era a melhor estratégia e o que é que as coisas... o que é não... não estava a correr bem.”</li> <li>• “(...)... a avaliação do projecto foi positiva. Foi óptimo em termos de reforço do</li> </ul>	<p>Avaliações semestrais acentes em inquéritos, reuniões de estudo de caso e resultados. Esse seria o ponto de partida para se estabelecer estratégias e linhas de acção.</p> <p>A avaliação servia também como reforço</p>

	<p>projecto, não é?”</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “Nunca foi tão positivo como agora. Eram umas avaliações completamente diferentes. Era a avaliação interna feita pela escola, não é? Nunca foi uma... portanto é como lhe disse, o projecto tem vindo a crescer, nunca foi uma avaliação em termos de aplicar questionários, de... de aplicar questionários aos directores de turma, de aplicar questionários aos alunos, de... de serem analisados os resultados. Nunca foram feitas avaliações nestes termos, como foram nos últimos três anos.”</li> <li>• “Sim, sim, ...pronto, no primeiro período cinco estrelas, pronto, em termos de abandono, de absentismo escolar, de sucesso escolar... o 9º ano é que está mais complicado, mas as coisas decorreram bem, e atingiram-se os objectivos pretendidos...”</li> </ul>	<p>do projecto.</p> <p>A avaliação também melhorou e tornou-se mais eficaz à medida que o projecto se foi desenvolvendo.</p>
<p><b>Bloco G</b></p> <p><b>Representações dos benefícios da aplicação dos diferentes projectos.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “A questão é que se conseguem atenuar os problemas, consegue-se que eles vão à aula, consegue-se fazer a triagem daquilo que querem, e se a escola efectivamente não lhes diz nada, têm idade para se fazer um encaminhamento profissional, em pareceria com a escola, portanto estarem, por exemplo, três dias por semana na escola, a outra parte em formação profissional prática.”</li> <li>• “Sim, sim, ...pronto, no primeiro período cinco estrelas, pronto, em termos de abandono, de absentismo escolar, de sucesso escolar... o 9º ano é que está mais complicado, mas as coisas decorreram bem, e atingiram-se os objectivos pretendidos...(..).”</li> <li>• “Teve, bastantes. (...) em várias questões técnicas, que nós achávamos que estávamos a fazer bem e provavelmente não eram o correcto, em termos da actuação com os alunos, em termos da actuação com os próprios professores, (...)Não é o caso aqui do nosso, mas houve... havia alguns GAAs em que havia ali uma submissão e não se percebia muito bem qual era o papel do técnico.”</li> <li>• “Teve, imensas consequências, e termos do... dos alunos... Por exemplo, em termos de prevenção... da prevenção primária da tóxico-dependência, houve uma fase em que... o que é que se dizia aos alunos? Portanto, não se fuma, não se experimenta, porque faz mal. Pronto, isto é um exemplo. Foi-nos ensinado que, não é não se fuma, não se experimenta, portanto, porque eles se calhar até vão querer experimentar, é: quem fumou ficou assim, quem fez ficou... portanto, mostrar-lhes logo a consequência em vez de... sei lá... isto foi um dos exemplos de algumas técnicas que eles nos... como estas, imensas.”</li> <li>• “Eu acho que o professor hoje já se capacitou que não pode chegar à aula e ensinar, os tempos mudaram. Portanto, tem de se perceber o que é que está do outro lado. Eu acho</li> </ul>	<p>É conseguido motivar os alunos para as aulas ou encaminha-los para áreas técnico profissionais se for caso disso. Ou seja, adequar as motivações e percurso académico dos alunos.</p> <p>Atingiram-se os objectivos de reduzir o abandono, absentismo e aumentar o sucesso escolar destes alunos.</p> <p>Houve evolução na relação dos professores com os técnicos e na percepção das suas funções.</p> <p>Houve também aspectos positivos ao nível da formação dos próprios técnicos.</p> <p>O conhecimento do envolvimento social e familiar em que o aluno se desenvolve</p>

	<p>que em termos pedagógicos os professores cresceram imenso. Isto é o que eu observo, de quem está cá desde 98, e que...(...)"</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• “ (...) o director de turma faz o contacto com o GAAF e explica que ele chega atrasado, desarranjado, sem cadernos, com folhas debaixo do braço, completamente desorganizado, e que as notas estão baixas, tem faltas, são injustificadas... Qual é o espanto, quando se faz a visita domiciliária, não havia grandes referências em termos familiares e percebe-se, portanto, que é uma mãe da saúde mental (...) E a casa, portanto, era, se calhar com cinco metros quadrados, ou dez, (...) em que... desde a casa de banho à cozinha, ao quarto, é tudo naquele espaço onde vivem mais dois irmãos, é óbvio que este miúdo nunca podia vir organizado para a escola. Claro que o próprio professor começa... tenta encontrar um equilíbrio, tenta-lhe encontrar aqui uma sala de estudo, tenta que os cadernos fiquem cá, tenta-lhe encontrar um cacifo melhor que o dos outros e consegue com ele, dar-lhe uma atenção diferente e articular de uma forma diferente. Porquê? Porque lhe chega a informação. Quer dizer, neste momento sentido acho que o projecto é muito importante para a formação dos professores...”</li><li>• “O projecto GAAF é... é o que traz estas parecerias todas para a escola. Portanto a própria escola beneficia de todas as parecerias, portanto, que você sabe e que conhece dentro desta escola, elas chegam com o GAAF.”</li></ul>	<p>tornou-se num aspecto importante que é tido em consideração pelos professores.</p> <p>O GAAF traz parcerias com o exterior e são consideradas benéficas à escola.</p>
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

**Tratamento da Entrevista ao Presidente da Associação de Pais**

**E 5**

<b>Dimensões e Objectivos Específicos</b>	<b>Unidades de Registo</b>	<b>Indicadores</b>
<p><b>Bloco A</b></p> <p><b>Origem e percurso de desenvolvimento dos projectos.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “É assim que nascem os projectos nesta escola, a partir das dificuldades que encontramos com os alunos.”</li> <li>• “(...) de situações mais ou menos complicadas que aparecem, e tenta-se arranjar solução para eles. Estes projectos normalmente são debatidos a nível pedagógico... do Conselho Pedagógico, e tenta-se, de facto, arranjar um projecto que vá dar resposta à... à dificuldade que foi encontrada. “</li> <li>• “Normalmente quem os apresenta (...) a nível pedagógico... do Conselho Pedagógico, e normalmente apresentado ou pelo... pela presidente do Conselho Executivo ou pela assessora do Conselho Executivo para a área dos alunos (...) também é coordenadora dos projectos de... dos projectos... que é coordenadora, de facto, dos projectos da... dos alunos, e da inovação dentro da escola. É aí que são apresentados.”</li> <li>• “Isto demonstra à partida que os projectos que foram feitos para esta escola, e que não estão, de facto, limitados. Antes pelo contrário, têm tendência a crescer. ”</li> <li>• “ Quando há... quando há projectos, eles têm de ser, naturalmente, organizados de forma a poder corresponder. E a escola ao ter, de facto, esses projectos estabelecidos, há, de facto, uma organização e permite uma organização, digamos, bem concisa e bem concreta dos objectivos que se pretende e a forma como eles estão estipulados e criados, permite, de facto, ter uma gestão do tempo escolar dos alunos preenchida de uma forma organizada. Não é anárquica, nem é caótica, é de facto organizada. Isto permite também à escola ter uma organização... tanto a nível do currículo normal, como através desses projectos. Portanto, criando organização nos projectos, cria também, simultaneamente uma outra organização a nível do... do currículo normal.”</li> <li>• “(...) dos currículos alternativos, que era uma aposta muito grande que... temia-se que, de facto, não correspondesse ou não conseguisse atingir (...) que no fundo era... criar uma turma única com miúdos... com dificuldades de aprendizagem, com... com... até</li> </ul>	<p>Os projectos surgem de forma a resolver situações de dificuldade sentidas pelos alunos no seu percurso escolar.</p> <p>Os projectos são apresentados no Conselho Pedagógico pela Presidente do Conselho Executivo ou pela Coordenadora de Projectos.</p> <p>Os objectivos estabelecidos para os projectos são criteriosos de forma a poderem permitir uma gestão do tempo escolar dos alunos.</p>

	<p>com dificuldades de postura social. (...) acabou por eles estarem ao mesmo nível e conseguirem... atingirem objectivos, mesmo didácticos, para além daquilo que nós estávamos à espera.”</p>	
<p><b>Bloco C</b> <b>Recursos e População</b> <b>Alvo</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Os recursos, naturalmente, são os professores. Há uma boa vontade da parte dos professores, e uma aposta também, até por... digamos... realização pessoal e profissional da parte do... da... do corpo docente desta escola, que cria, de facto, equipas especiais para tratar destes projectos de uma forma especial.”</li> <li>• “Portanto há uma distribuição, julgo eu, uma distribuição dos professores de acordo com estes projectos, é salvaguardado de forma que eles estejam o seu tempo normal de aulas, e funciona desta forma.”</li> <li>• “(...) o único parceiro que falhou até agora foi o Instituto de Apoio à Criança. E falhou porque cortou com as verbas antes atribuídas para desenvolvimento do GAAF, e o GAAF é um projecto que é muito caro (...) ainda consegui obter da parte das... das juntas de freguesia apoios para manter um animador de pátio, mas é nitidamente insuficiente.”</li> <li>• “Os outros parceiros dão... dão o apoio. A escola segura está permanentemente aqui. Sem apoio financeiro. Sempre que é preciso vem cá, vem cá muita vez, portanto é um parceiro. As juntas de freguesia mais não ajudam porque, de facto, também têm carências económicas.”</li> <li>• “O centro de saúde também está sempre presente, aqui ao lado, também é parceiro. A Associação de Pais mais não pode fazer porque não consegue, não tem capacidade financeira. Posso-lhe dizer, ainda agora em... em ligação e coligação com o presidente do Conselho Pedagógico, escrevemos uma carta ao Governo Civil a pedir um subsídio para arranjar na escola os audiovisuais, e esse subsídio foi dado e os audiovisuais levou umas obras de fundo graças a esse subsídio que a Associação conseguiu para a escola, integralmente para a escola.”</li> <li>• “(...) são divulgados a nível... a nível interno, na sala dos professores, pelos outros professores a nível pedagógico, até às actas, aos parceiros, a nível da assembleia, é também denunciado aos parceiros que têm só assento na assembleia, e não só no pedagógico, como é o caso das juntas de freguesia, como é o caso da... do centro de saúde, como é o caso da... da escola segura que tem assento, naturalmente nas... na assembleia e não tem no pedagógico. O pedagógico, fica toda a gente a conhecer no pedagógico, a acta é posta... é colocada na sala de professores, toda a gente a lê, toda gente fica a saber os projectos.”</li> </ul>	<p>Os recursos são numa primeira linha os professores da escola.</p> <p>O IAC é um dos financiadores do projecto GAAF a par das Juntas de Freguesia.</p> <p>A Policia é outro dos parceiros da escola no âmbito da segurança.</p> <p>O Centro de Saúde da área e a Associação de Pais.</p> <p>A Associação de Pais e o Presidente do Conselho Pedagógico conseguiram apoio financeiro para remodelar a sala de audiovisuais da escola.</p> <p>Os projectos são divulgados internamente no pedagógico e através das suas actas que são afixadas na sala dos professores. E externamente através da Assembleia de Escola aos seus parceiros e aos Encarregados de Educação através da Associação de Pais.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Associação que tem assento nos pedagógicos, em que... vem a todos os pedagógicos e transmite aos pais, naturalmente, os projectos que a escola tem.”</li> </ul>	
<p style="text-align: center;"><b>Bloco D</b></p> <p><b>Articulação entre o Projectos e o PEE.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “(...)E a escola ao ter, de facto, esses projectos estabelecidos, há, de facto, uma organização e permite uma organização, digamos, bem concisa e bem concreta dos objectivos que se pretende e a forma como eles estão estipulados e criados, permite, de facto, ter uma gestão do tempo escolar dos alunos preenchida de uma forma organizada.</li> <li>• “Há uma continuidade. No fundo acabam por ser mais um degrau na escada que se pretende de ocupação dos... dos... dos alunos de uma forma... de uma forma salutar, de uma aprendizagem (...) Há projectos que se articulam porque são continuidade uns dos outros, e há outros que não, de alguma forma, trabalham de uma forma isolada.(...) Vamos lá ver, por exemplo... sequencialmente às aulas, e à postura e comportamento do... do aluno, temos a sala de integração ou a biblioteca. Temos o GAAP, mas já não temos a eco-escola, já não temos as brigadas verdes, já não tem nada a ver com isso. A não ser que por motivo exactamente desse comportamento incorrecto lhe seja dado um trabalho cívico, e esse trabalho cívico vá ser integrado, e ser... constituir parte integrante de... de... dum destes projectos de... de... de limpeza e manutenção da escola.”</li> <li>• “O projecto educativo da escola tem como objectivo, naturalmente, dotar os alunos com os conhecimentos, naturalmente do currículo... do currículo escolar, mas também da... da postura cívica que é necessária, (...) No fundo o projecto, todos os projectos têm esse objectivo, integrar os alunos de uma forma em que eles obtenham a formação cívica necessária, tenham o conhecimento de uma forma lúdica ou não, e relativamente ao programa que se pretende dar. Portanto todos eles têm... estão integrados no projecto educativo da escola.”</li> <li>• “(...) esses projectos ao criarem... ao criarem, de facto, uma forma de resolução dos problemas dos alunos dentro da escola, obviamente cria essa autonomia para os desenvolver, na medida em que não carece de andar a pedir a terceiros que venham resolver o problema. Repare, um miúdo tem comportamentos cívicos perfeitamente anormais. A escola não tem necessidade de ir pedir a uma Casa Pia, a... ao tribunal, que os meta numa instituição porque não consegue resolver o problema. Portanto, essa autonomia é criada por esses projectos.”</li> <li>• “É bilateral porque eu continuo a considerar os projectos como parte integrante do projecto educativo de escola. (...) há é, de facto, uma parceria, entre aspas, parceria do projecto educativo normal com esses projectos de complementação. Portanto, é, digamos,</li> </ul>	<p>Existe uma articulação entre projectos de forma ser estabelecida uma continuidade pedagógica.</p> <p>Combate ao absentismo, abandono e violência escolar e prevenção de comportamentos de risco.</p> <p>Existe uma consonância no que diz respeito aos objectivos expressos no PEE e aos objectivos dos diferentes projectos. Logo existe uma interligação entre ambos.</p>

	<p>é um ‘link’ que existe os projectos e o projecto educativo, mas de uma resposta bilateral. Não há desfasamento nenhum, nem para cima nem para baixo, acho que é... exactamente os projectos vêm complementar, e de acordo com o perfil do aluno, o projecto educativo da escola.”</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “E acaba... acaba por a escola, a própria criar essa sua autonomia de resolução dos problemas da escola, sem ser, naturalmente, autonomia económica, que isso é outra questão.”</li> </ul>	<p>Os projectos permitem à escola autonomia para a resolução de problemas da escola. No entanto, ao nível financeiro já não existe essa mesma autonomia.</p>
<p><b>Bloco E</b> <b>Dinâmicas de participação resultantes dos projectos.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Daí que haja uma série de pessoas que começam a pensar na forma de o resolver, e depois, a partir de aí é... normalmente as secções do pedagógico, trabalham efectivamente esse projecto e depois levam ao pedagógico, explicam as razões porque é que eles... eles de facto foram feitos, quais é os objectivos e qual é o... a meta que se pretende atingir com esse projecto. Depois de aprovado é posto em prática. “</li> <li>• “Obviamente que se forem muitas cabeças a darem a sua sentença, a melhor e de consensual é aquela que é utilizada.”</li> <li>• “(...) a nível das secções do pedagógico, no próprio pedagógico, e depois até no... durante o seu desenvolvimento, que se faz muitas vezes levantamento dos objectivos que foram atingidos ou não foram atingidos, o que é que se deve melhorar, o que é que não se deve melhorar, e faz-se uma análise crítica da... do funcionamento do projecto, do desenvolvimento do projecto. Portanto, naturalmente, na instituição eles são debatidos a fundo, e para se encontrar, de facto, a melhor via de resolução e dos métodos do próprio projecto.”</li> <li>• “E têm de participar obrigatoriamente. Os pais... têm conhecimento destes projectos, aceitam esses projectos, subscrevem esses projectos, os pais... a escola... a escola faz questão de ir dizer aos pais que esse projecto foi criado para meninos como os filhos deles, que o objectivo... quais são os objectivos, e grande parte deles têm método e subscrevem exactamente a autorizar a participação dos alunos nesse projecto.”</li> <li>• “A Associação que tem assento nos pedagógicos, vem a todos os pedagógicos e transmite aos pais, naturalmente, os projectos que a escola tem.”</li> <li>• “Mas não deixa de criar, de facto, esse ‘link’ da escola com a família. O GAAF em si, esse sim tem um... tinha uma força muito grande na ligação da... da família e... criava de facto essa diversidade com... tanto com as juntas de freguesia, como com a pastoral de ciganos, como com a própria... as próprias famílias. Esse... e de facto criava esses actores todos na comunidade educativa. Portanto depende do projecto...”</li> </ul>	<p>Ao serem identificados os problemas um conjunto de pessoas dedica-se à reflexão de forma a ser encontrada uma solução para o problema. As diferentes soluções são apresentadas e debatidas para daí sair a melhor escola.</p> <p>Essa reflexão e discussão também se verifica ao nível da avaliação dos resultados dos diferentes projectos.</p> <p>A integração dos alunos nos projectos carece de uma informação aos Encarregados de Educação e uma autorização dos mesmos.</p> <p>São vários e diversificados os parceiros que, através dos projectos, se aliam à escola na tentativa de resolução dos diferentes problemas: famílias, Juntas de Freguesia, Pastoral dos Ciganos.</p>

<p><b>Bloco F</b> <b>Avaliação realizada.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Ao fim de cada período é feita uma avaliação e é discutida, debatida a... se foi atingidos os objectivos, se não foram atingidos os objectivos, e o que é que há para melhorar relativamente à obtenção desses objectivos. A nível do pedagógico e a nível da assembleia.”</li> <li>• “O que é que pode melhorar num projecto, se foi atingido os objectivos, óptimo, mas ainda assim ainda que objectivos, os objectivos atingidos, ainda podemos melhorar mais? Faz essa correcção e debata-se exactamente esse problema. E se houver forma de o fazer, se houver uma ideia que, de facto, o desenvolva ainda mais para se atingir ainda melhor a performance desse objectivo pois então vai-se para a frente. Portanto, há sempre ao fim de cada período uma avaliação estratégica do projecto, de todos os projectos, de todos os projectos, atenção... que é feito no observatório de qualidade. Nesse observatório são debatidos e escalpelizados todos os projectos, quais são os que foram atingidos ou não atingidos, e o que é que se pode melhorar. Vêm até... vêm soluções propostas para se melhorar exactamente isso. Isso também dá origem a outros... ao debate e à análise... desse observatório. “</li> <li>• “Obviamente que da análise que é feita periodicamente sobre esses projectos, têm resultado, de facto, ou têm apresentado resultados positivos, e daí que eles sejam, de facto, projectos para levar para a frente.”</li> </ul>	<p>A avaliação é feita ao final de cada período e discutidos os seus resultados nos diferentes órgãos.</p> <p>Os resultados são comparados com os objectivos propostos e mediante o grau de satisfação esse projecto continua na mesma linha ou se poderá melhorar.</p>
<p><b>Bloco G</b> <b>Representações dos benefícios da aplicação dos diferentes projectos.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Portanto, é relativa essa formação. Ter essa acção formativa, se ele tiver algum deles que trabalhe na problemática, tiver no conselho Pedagógico e assistiu a esse ‘brainstorming’, naturalmente que isso lhe tira... vai fazer com que tire ilações para poder pôr em prática durante a execução do projecto. E melhorar eventualmente o projecto. Está a ver? Portanto, aquilo que eu lhe estou a dizer, se ele estiver sempre presente, podem não estar... se não estiverem obviamente...”</li> <li>• “Há uma boa vontade da parte dos professores, e uma aposta também, até por... digamos... realização pessoal e profissional da parte do... da... do corpo docente desta escola, que cria, de facto, equipas especiais para tratar destes projectos de uma forma especial.”</li> <li>• “Mas isso eu... não tenha dúvida. Porque é assim, quando há, da parte de alguém, independentemente de ser professor ou não, um interesse em pôr em prática um projecto que não seja um projecto que lhe foi imposto, mas um projecto que é da sua ideia, da sua criatividade, obviamente tem um entusiasmo muito maior no desenvolvimento desse projecto do que se fosse imposto. Logo, quando efectivamente vão para pôr em prática o</li> </ul>	<p>As pessoas envolvidas na reflexão e implementação dos projectos adquirem conhecimentos adicionais, realização profissional, assim como desenvolve a criatividade na busca de soluções pedagógicas.</p>

	<p>projecto que veio da sua... da sua própria criatividade, há toda uma parte pedagógica e didáctica associada pela vontade de o fazer, de o cumprir, de... de chegar os seus limites e à... e ao objectivo que o levou a pensar em fazer isso, Portanto, obviamente é uma mais valia para a parte pedagógica.”</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “(...) a escola consegue ter um ambiente de trabalho mais calmo, mais salutar, sem os problemas decorrentes exactamente dos ‘bowlings’, das... permanentes problemas de inter... inter professor e aluno e inter professor pai.”</li> <li>• “Acaba por ser um estabelecimento em que o aluno gosta de cá estar e o pai gosta de ter o aluno cá, porque sabe que o estabelecimento tem como objectivo primário e principal o aluno.”</li> <li>• “Considero que sim porque, de facto, têm dado, ou têm encontrado de facto as soluções para os problemas que se têm apresentado. Tanto a nível didáctico como a nível da aprendizagem dos alunos, como a nível até do comportamento dos alunos.”</li> <li>• “É evidente que as parcerias que a escola também tem também ajudam, de facto, a desenvolver. Mas acima de tudo e... sem desprimor para os outros, o corpo docente está, de facto, em primeiro lugar e sempre de parabéns relativamente à execução destes projectos. Sem eles nunca seriam possíveis. Naturalmente que eu não estou a falar de um GAAF, não estou a falar na Univa, não... de resto, é porque esses... esses... ou o SPO mesmo, todos os outros têm uma componente de... de professores que é a todos os títulos louvável na execução dos projectos.”</li> <li>• “E vê-se que esta escola modificou-se de há uns anos a esta parte, até nessa postura dos próprios alunos. Não invalida que eles não continuem a ser rabinos e traquinas, e a fazerem asneiras, mas o que é facto é que está muito mais calmo e não há, de facto, aqueles ‘bulling’ que se vê nas outras escolas, não há roubos nesta escola, um ou outro pontual, mas enfim, tendo em conta a população heterógena que esta escola tem é natural que isso aconteça. Mas é um número tão reduzido que é insignificante. Isto demonstra à partida que os projectos que foram feitos para esta escola, e que não estão, de facto, limitados. Antes pelo contrário, têm tendência a crescer.”</li> <li>• “Sempre que se verifique a necessidade de tornar a criar outro projecto que os ocupe de uma forma salutar, é evidente que eu aplaudo. Como presidente da Associação de Pais, aplaudo todos os projectos para bem do aluno. E, de facto, eles têm estado a apresentar resultados bem positivos.”</li> <li>• “E tudo o que se faz nesta escola é com o objectivo de o dotar, o aluno, das melhores</li> </ul>	<p>Esta dinâmica de resolução dos problemas consegue um clima favorável e salutar que se traduz num melhor relacionamento entre professores-alunos-encarregados de educação e num maior sucesso dos alunos.</p> <p>Sai beneficiada a imagem que os Encarregados de Educações têm dos professores uma vez que é reconhecido o seu empenho.</p> <p>É conseguida uma redução dos comportamentos “bulling” na escola.</p> <p>Os projectos são bem recebidos pelos pais que apoiam o seu desenvolvimento. É reconhecida a sua importância no apoio à formação dos alunos.</p>
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	condições, tanto físicas como a nível de formação para... para o seu desenvolvimento.”	
--	----------------------------------------------------------------------------------------	--

**Tratamento da Entrevista ao Presidente do Conselho Executivo**

**E 6**

Dimensões e Objectivos Específicos	Unidades de Registo	Indicadores
<p><b>Bloco A</b></p> <p><b>Origem e percurso de desenvolvimento dos projectos.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Os projectos aqui na escola, de uma forma geral, são apresentados ao Conselho Pedagógico por um grupo de professores, ou provem de... do próprio Conselho Executivo, às vezes depende, são condições que... que são criadas e que aparecem aqui na escola, que nos merecem alguma atenção particular e respostas mais específicas. E então aí, geralmente com um grupo de pessoas, avança-se com... com o projecto.”</li> <li>• “Nós temos os tais projectos que podemos chamar um bocadinho mais de programas... de programas nacionais, que a escola pode aderir, e que já estão montados de determinada maneira exteriormente, e que depois são aplicados aqui, e temos os outros projectos que são mesmo propostas específicas da escola e criados na escola para corresponder às nossas necessidades.”</li> <li>• “Os projectos são sempre... o Conselho Pedagógico é, por assim dizer, o órgão que dá o seu aval a qualquer tipo de projecto que se desenvolva. Portanto, ouvidos os departamentos intervenientes, é evidente que a assembleia de agrupamento também é informada.”</li> <li>• “Alguns deles, aliás, o grande objectivo de... de... de grande parte dos projectos que, até são criados por necessidade da nossa população escolar, têm exactamente esse objectivo. Os alunos não se integram num... numa... digamos assim, num currículo regular, não se integram numa forma de aprendizagem dita tradicional, não conseguem ter sucesso assim, e geralmente esses projectos são criados paralelamente, não descurando a outra parte, não é?... portanto a parte institucional, mas procuram dar resposta a necessidades mais específicas. E obviamente que estão, como acabou de dizer, dentro dessa... têm essa característica.”</li> <li>• “Na maior parte dos projectos que neste momento temos a decorrer, acho que todos eles são avaliados muito positivamente. É assim, eu continuo a dizer que nós temos projectos que já existem, e chamando-lhes assim, projectos, que já existem na escola há muito tempo e que, portanto, neste momento já são até quase programas institucionais, não é? O</li> </ul>	<p>Os projectos têm diferentes proveniências:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ou surgem de grupos de professores que os propõem;</li> <li>- ou pelo próprio Conselho Executivo;</li> <li>- ou resultam de programas nacionais a que a escola adere.</li> </ul> <p>Todos os projectos são discutidos e aprovados pelo Conselho Pedagógico depois de ouvidos os grupos.</p> <p>Grande parte dos projectos resulta da identificação de necessidades da população escolar. Na sua maioria porque os alunos não se integram no currículo regular ou nas formas tradicionais de aprendizagem.</p> <p>Os resultados de alguns dos projectos têm sido de tal forma positivos que foram “institucionalizados”.</p>

	<p>caso do eco-escolas, o caso do...do... do desporto escolar, o centro de recursos, a própria sala de integração independentemente dos seus projectos... digamos assim...”</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “(...)são projectos já muito institucionalizados e que têm, digamos assim, uma... uma maneira de funcionar já muito articulada, e são... são avaliados também com a mesma periodicidade que os outros. Agora, há outros projectos que, do meu ponto de vista, são muito específicos e que abrangem um número mais reduzido de alunos que, duma maneira geral, têm tido uma avaliação muito positiva. E que se repercutem muito positivamente, como eu estava a dizer, no... no próprio sucesso dos alunos.”</li> </ul>	
<p><b>Bloco C</b> <b>Recursos e População Alvo</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Pronto, é assim, dinheiro, nós não podemos contar com muito, não é? (...) é certo é que não temos qualquer tipo de recurso financeiro nesta altura. Todos os recursos de... de que dispomos para pôr em pé qualquer tipo de projecto, deste género, por exemplo o do desporto escolar, o projecto desporto escolar, que dantes até movimentava algumas verbas com significado, neste momento as verbas que traz ao... à escola são mínimas, mínimas.”</li> <li>• “Seja como for, os outros projectos mais domésticos, chamemos-lhe assim, têm mesmo os recursos do pessoal, os recursos humanos que a escola pode... pode dar, não é?... portanto, colegas que têm a redução da componente lectiva e que não dão aulas em grande grupo, e algumas horas da componente não lectiva dos outros professores. Geralmente a escola, o que disponibiliza tem muito a ver com... com... com a boa vontade e, pronto, com os recursos humanos que de dispõe.”</li> <li>• “Alguns funcionários também têm um papel muito activo com... em alguns destes projectos, quanto mais não seja porque fazem o acompanhamento exterior de alguns alunos mais problemáticos. Isto é, têm uma... têm uma espécie dum... dum acompanhamento construtivo, digamos assim, em relação a determinados casos complicados de alunos que... que frequentam os sub-projectos da sala de integração. E fazem uma articulação com os professores também. Portanto, servem um bocadinho de... de apoio de retaguarda.”</li> <li>• “No caso da... da... das outras... dos outros projectos, obviamente, quando se estrutura um projecto que quer corresponder a uma necessidade específica da escola, nós aí vamos procurar elencar os recursos humanos que necessitamos, e procuramo-los também dentro do... do... da população docente que temos, não é?... tendo em conta o perfil. Portanto, não é... depende, isso é uma... não temos uma... uma cota atribuída para A, para B ou para C. (...) a distribuição não... não... depende da... do tipo de projecto, está a entender? Portanto, não... não se pode dizer que... que para estes projectos se</li> </ul>	<p>Os recursos financeiros da escola são diminutos.</p> <p>Os projectos “domésticos” desenvolvidos pela escola contam, sobretudo, com professores que têm alguma redução lectiva, horas da componente não lectiva e boa vontade dos intervenientes.</p> <p>Os funcionários também desempenham um papel importante de parceria com alguns projectos. Mais concretamente os que se dedicam a alunos problemáticos ao nível das atitudes.</p> <p>A distribuição dos recursos depende das necessidades dos projectos e dos recursos existentes.</p>

	<p>disponibilize A, B ou C.”</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “Olhe, na totalidade, de uma maneira ou de outra, acaba por ser a escola toda. Portanto, obviamente que há projectos que são específicos, como eu expliquei, para um determinado grupo de alunos, mas se pensarmos a nível de todos os projectos que cá temos, obviamente, toda a gente usufrui... pode usufruir do desporto escolar, toda a gente usufrui do centro de recursos, toda a gente usufrui da sala de integração, todos os alunos de uma forma geral usufruíam... eu digo usufruíam porque o GAAF neste momento está um bocado parado. É evidente que praticamente a escola toda pode usufruir, toda a população escolar.”</li> <li>• “Eles são divulgados a nível do Conselho Pedagógico, que depois os... que depois os faz chegar a todos os professores através dos... dos... das reuniões de departamento, não é? Portanto, Conselho Pedagógico, a seguir reuniões de departamento, obviamente, directores de turma e... e... e depois os meninos que integram determinado tipo de projectos mais específicos, haverá uma informação mais específica para os encarregados de educação, porque um aluno integra uma turma especial ou integra um projecto especial com autorização do seu encarregado de educação.”</li> <li>• “A nível do Conselho Pedagógico temos toda a comunidade educativa representada, portanto temos as associações de pais, os directores de turma, os departamentos, e portanto, aí chegamos a toda a comunidade escolar. A divulgação é feita um pouco assim.”</li> <li>• “E os próprios professores, do caso dos programas, caso do desporto escolar, de... daqueles que são mais abertos, não é? Aí os próprios professores que... cujo departamento esteja mais envolvido, divulgam nas suas turmas, e isso chegará ao conhecimento dos encarregados de educação, mesmo que não façam parte das associações de pais.”</li> </ul>	<p>Dependendo da população a quem se destina têm um maior ou menor numero de beneficiários. O Desporto Escolar, o BE/CRE ou o GAAF abarca toda a população escolar.</p> <p>Os projectos são divulgados no Conselho Pedagógico onde está representada toda a comunidade escolar. Os coordenadores de departamento posteriormente informam todos os professores do seu departamento e o coordenador dos directores de turma informa os directores de turma.</p> <p>Nos projectos mais específicos são informados os Encarregados de Educação e os projectos específicos de algumas áreas disciplinares os próprios professores divulgam nas suas turmas.</p>
<p><b>Bloco D</b> <b>Articulação entre o Projectos e o PEE.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Eu não poderia dizer que todos os projectos que nós temos consigam articular-se. No entanto, nós caminhamos muito para... exactamente para tentar que as coisas se interliguem.”</li> <li>• “Isso desde vários anos a esta parte, aliás, desde... desde... do... do... do aparecimento do... do GAAF, já há onze anos atrás, eu me recordo que procurou-se construir uma espécie de um... vá lá, trabalhar um bocado em rede, construindo uma espécie de uma teia, se assim quisermos dizer, porque o objectivo de... da UNIVA, o objectivo do gabinete, o objectivo da sala de integração, ao fim ao cabo o objectivo de todos os</li> </ul>	<p>O caminho a percorrer visa a articulação entre os projectos de forma a que se consiga “uma espécie de teia” resultante de uma rede de projectos com um fim comum – o sucesso dos alunos num percurso evolutivo e equilibrado.</p>

	<p>programas e projectos que a escola tem, tem um fim comum, não é?... que é o sucesso dos alunos, e fazer com que os alunos cresçam e evoluam de forma o mais equilibrada possível.”</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “Agora, procura-se realmente fazer uma interligação entre as coisa e que as pessoas trabalhem um pouco em... em rede. Agora, não... não... não falaria verdade se dissesse que todos os... os projectos que temos se interrelacionam. Eles... eles estão ligados com um objectivo comum, pronto, que é realmente o sucesso. Mas em termos de programação, de actividades e tudo há uns, digamos assim, que estão mais interligados do que outros. Até pela sua especificidade.”</li> <li>• “ Exactamente esse combate ao insucesso, ao absentismo, que são as grandes linhas mestras do nosso projecto educativo, não é? Portanto, que é combater o... o absentismo e o abandono escolar, que esta área onde a escola e o agrupamento está inserido é... era um problema grande que nós tínhamos, que realmente, nos últimos anos, desapareceu. Portanto, os projectos, de uma forma geral, ligam-se ao projecto educativo do agrupamento nessa base. O objectivo básico é que os alunos criem o seu rumo, que criem um projecto de vida, não se afastem da escola e encontrem na escola resposta às suas necessidades específicas.”</li> <li>• “É assim, não... não, não considero que... que tenham aumentado muito, porque realmente a escola tem muito pouca autonomia, não é? Portanto, a escola... a escola enquanto instituição ainda tem muito pouca autonomia. Não tem praticamente nenhuma.”</li> <li>• “(...) quando falamos em autonomia de recursos, porque, ao fim ao cabo, o que nos interessa... a autonomia está à... ao poder ter mais recursos, sejam eles quais forem, não falo só da parte dos recursos económicos, que do meu ponto de vista às vezes nem é o mais importante. Os recursos em si, nós continuamos com muito pouca autonomia.”</li> <li>• “Não, não considero porque quando nós queremos, por exemplo, ajuda, seja a nível de recursos humanos, para fixação de pessoas, e estou a lembrar-me de um exemplo concreto que vivemos o ano passado com a instalação aqui dos percursos alternativos: (...) tínhamos dois professores do primeiro ciclo com formação para o segundo ciclo (...) à partida tinham um perfil adequado para serem professores tanto de língua portuguesa quanto de matemática dos alunos (...) e que nós tínhamos a certeza que beneficiariam integrar uma turma de percursos alternativos. E pedimos a fixação desses docentes. Como estes docentes foram colocados noutras escolas, nós perdemos estes docentes. (...) se não tivéssemos encontrado essa... essas pessoas, e as pessoas adequadas outra</li> </ul>	<p>Os projectos ligam-se ao PEE uma vez que, também eles, visam os mesmos fins: possibilitar que os alunos se mantenham na escola e que nela encontrem respostas para as suas necessidades e criem um o seu projecto de vida.</p> <p>A escola tem pouca autonomia e os projectos não contribuem para o seu aumento. De facto as limitações impostas à escola verificam-se tanto ao nível dos recursos humanos como financeiros o que leva a situações de recurso.</p>
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>vez...(…)...não tinha viabilidade, e tínhamos tido uma turma que tinha sido um grande problema. Porque numa turma deste género, não é?... obviamente que, quando a turma é difícil se as pessoas estão a trabalhar contrariadas também as coisas não funcionam. Portanto, não há...”</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “(...) há uma grande panóplia e que cada vez há mais, de projectos e programas, não é?... que nós podemos aderir e a escola pode ter uma dinâmica... e depois há os outros projectos específicos que surgem mesmo das necessidades específicas da escola, tendo em conta a sua população. E... e portanto, eu não lhe poderia chamar talvez uma estratégia.”</li> <li>• “E obviamente que com esta visão, ao olharmos para uma população escolar nós temos às vezes necessidade de adaptar determinado tipo de... de estratégias ou de currículos, e daí a criação de... dos tais projectos, ou dos tais sub-projectos muito específicos para uma... um núcleo mais reduzido de alunos. Eles advêm das necessidades, não... e talvez, como eu dizia, da... da... do facto de nós, enquanto Conselho Executivo, termos uma... uma... uma visão da educação que... que visa muito o... a individualização e as necessidades, e não a escola.”</li> <li>• “Não a... a população em... englobo, mas cada criança ser uma criança, e haver... E nós temos uma escola inclusa, e temos uma escola com todo o tipo de alunos, temos alunos com... com sucesso educativo muito razoável, temos meninos que querem seguir estudos, temos meninos ciganos, temos meninos oriundos de muitos países que... que... países de leste e países de língua oficial portuguesa, temos meninos com necessidades educativas especiais, como sabe. Portanto, somos uma escola com uma grande diversidade, e isso, obrigatoriamente, implica uma... uma... uma visão, digamos assim, da política educativa também para dar resposta a estas necessidades. Portanto, os projectos surgem um pouco das necessidades...”</li> <li>• “Pois, talvez as duas coisas se reflectam um bocado uma na outra, não é? Até porque um projecto educativo ao ser construído, foi construído tendo em conta a escola que nós tínhamos, o agrupamento que temos, portanto. Eu agora falo um bocado mais abertamente porque englobo também as escolas do primeiro ciclo e os jardins que fazem parte deste agrupamento.”</li> <li>• “Portanto, e realmente, o maior objectivo e as grandes linhas mestras, as metas mais importantes têm muito a ver com (...) fazer com que cada criança, às vezes até, grande parte, pelo menos 50%, proveniente de... de um meio social muito destruído... ver até que ponto é que nós poderemos também na escola ajudar a criar o tal projecto de vida que</li> </ul>	<p>Os diferentes projectos surgem da necessidade de resolver problemas específicos da tipologia de alunos que a escola recebe e da preocupação de ter uma escola inclusiva e não de uma gestão estratégica.</p>
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>é... que é muito importante para a... para uma visão futura, não é?... equilibrada. Portanto, há... talvez o projecto educativo se reflecta um pouco no... nos projectos, na elaboração dos projectos, e vice-versa. Acaba por ser uma coisa... acaba por ser uma... uma espécie duma... duma bola, não é?... que... que nós criamos os projectos para tentar alcançar as metas do projecto educativo e, ao fim ao cabo, os... os projectos também... se vão reflectir no... no próprio projecto educativo que é elaborado.”</p>	
<p><b>Bloco E</b> <b>Dinâmicas de participação resultantes dos projectos.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “De uma maneira geral, porque um conselho Pedagógico, se pensar bem, cá está na sua constituição, tem os elementos da comunidade educativa...”</li> <li>• “E os próprios professores (...) caso do desporto escolar, de... daqueles que são mais abertos, não é? Aí os próprios professores cujo departamento esteja mais envolvido, divulgam nas suas turmas, e isso chegará ao conhecimento dos encarregados de educação, mesmo que não façam parte das associações de pais.”</li> <li>• “Portanto, há projectos em que a interligação com a família é muito importante, estou a falar principalmente a nível dos tais projectos que incluem alunos com dificuldades de aprendizagem, ou com os percursos alternativos, ou com... com... com... em que se procura dar resposta a insucesso escolar, em que aí a relação com os encarregados de educação é... é importantíssima e é muito, muito frequente. Tem mesmo que ser, porque se não for assim não... não... não se consegue ter sucesso.”</li> <li>• “Alguns funcionários também têm um papel muito activo com... em alguns destes projectos, quanto mais não seja porque fazem o acompanhamento exterior de alguns alunos mais problemáticos. Isto é, têm uma... têm uma espécie dum... dum acompanhamento construtivo, digamos assim, em relação a determinados casos complicados de alunos que... que frequentam os sub-projectos da sala de integração. E fazem uma articulação com os professores também. Portanto, servem um bocadinho de... de apoio de retaguarda.”</li> <li>• “Em termos dos próprios docentes a participação depende um bocado, e a informação e a articulação depende um bocado também do tipo de projecto. (...) É evidente que, quando vai depois para... para as entidades externas à escola, nós temos, realmente, a colaboração de... de muitos parceiros, não é?”</li> <li>• “Temos vários parceiros que trabalham connosco e que dão eles, quanto mais não seja, com o seu apoio, resposta a necessidades que nós temos.”</li> <li>• “(...) todas estas entidades funcionam connosco, procura-se fazer uma articulação e... e reuniões com alguma periodicidade com estes órgãos(...) como, realmente, a parte</li> </ul>	<p>Toda a comunidade educativa contribui para a decisão de implementação dos projectos. A divulgação dos projectos faz diferentes percursos.</p> <p>Os Encarregados de Educação são actores importantes para o desenvolvimento dos próprios educandos e como tal chamados a participar no processo educativo dos alunos especialmente nos projectos que visam alunos com dificuldades específicas.</p> <p>Os funcionários também desempenham um papel importante de parceria com alguns projectos. Mais concretamente os que se dedicam a alunos problemáticos ao nível das atitudes.</p> <p>São inúmeros os parceiros que em colaboração participam nos diferentes projectos dando o seu contributo para a consecução dos seus objectivos. Tanto ao nível financeiro como técnico.</p> <p>Esta foi uma necessidade sentida pela escola uma vez que começou a receber alunos com características de absentismo e abandono e percebeu que sozinha não</p>

	<p>financeira nalguns casos tem começado a falhar porque as instituições têm tido dificuldade em... o que vai... o que tem vindo a acontecer é que as reuniões, que dantes era mais frequentes, presentemente são... aparecem com menos... têm-se realizado com menos frequência. Mas, pronto... continuam a... a estar, inclusivamente a corresponder sempre que nós os chamamos, de uma forma muito activa, e... e a darem o que podem.”</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “Os projectos, e o facto de se poder fazer parcerias... Vamos lá ver, quando há uns dez anos... dez anos atrás, para aí, dez, doze anos, se tomou consciência, porque a escola vivia muito fechada, não é?... portanto, a instituição escola vivia muito fechada. A partir do momento em que a escolaridade obrigatória se alargou e começaram a chegar à escola 2, 3, pronto, à escola básica, até ao 9º ano, determinado tipo de alunos que dantes não chegavam cá. Foi quando esta escola se começou a... a... a ter que... começou a ter que resolver um problema, que era os alunos com os 14 anos, absentistas, abandonadores... o que fazer a esses alunos, não é? E a partir daí nós entendemos que a visão da escola fechada sobre si própria não tinha possibilidade de encontrar resposta. E aí tivemos que começar a procurar ajudas exteriores, e foi a partir de aí que a escola, digamos assim, enquanto instituição, se abriu.”</li> <li>• “Tivemos de ir procurar em determinado tipo de instituições auxílio para corresponder às necessidades que a escola começava a ter, e dar respostas que nós também não sabíamos dar, porque os professores, para todos os efeitos, podem saber... podem ser especializados em determinadas áreas, mas há realmente necessidade de técnicos para trabalharem em sintonia com a escola e dar resposta, psicólogos, assistentes sociais, médicos, tudo isso, porque... E daí a tal abertura, a tal criação, em princípio do gabinete, depois começou a alargar-se a mais parceiros e, realmente criámos uma rede de parceiros muito grande, virados para a saúde, para a educação, para assistência social, pronto, para esse... para essa área toda, que realmente...”</li> <li>• “E portanto, é sem dúvida nenhuma, os projectos numa escola do meu ponto de vista, qualquer instituição. Os projectos de parcerias, obrigatoriamente, abrem mesmo o... promovem a instituição para fora, não é? Dão... divulgam. E nós tivemos esta prova muito concreta, (...) quando nos candidatámos à avaliação externa (...) Nós convidámos os nossos parceiros, tivemos uma sala cheia e, sem ter combinado nada, as pessoas intervieram e tiveram uma... uma... digamos assim, uma maneira de falar do agrupamento e do funcionamento do agrupamento, a nível do eco-escolas, a nível da Câmara Municipal de Lisboa, pronto, todos os parceiros que estiveram, estiveram muitos</li> </ul>	<p>conseguia solucionar o problema. Como tal, considerou que teria de abrir ao exterior e procurar ajuda especializada junto de técnicos com conhecimento específicos em áreas diferentes da dos professores.</p> <p>Os projectos abrem a escola ao exterior e promovem-na e divulgam-na junto da comunidade educativa.</p>
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>mesmo, tiveram realmente uma... foi muito agradável ouvi-los. (...) Por isso sem dúvida que... que promove, que promove. Promove, um trabalho de equipa promove mesmo a instituição.”</p>	
<p><b>Bloco F</b> <b>Avaliação realizada.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “(...)são projectos já muito institucionalizados e que têm, digamos assim, uma... uma maneira de funcionar já muito articulada, e são... são avaliados também com a mesma periodicidade que os outros. Agora, há outros projectos que, do meu ponto de vista, são muito específicos e que abrangem um número mais reduzido de alunos que, duma maneira geral, têm tido uma avaliação muito positiva. E que se repercutem muito positivamente, como eu estava a dizer, no... no próprio sucesso dos alunos.”</li> <li>• “...os projectos são... são avaliados sempre duas vezes por ano, não é? A meio do ano, uma vez, faz-se uma avaliação, geralmente na altura de metade do ano, Fevereiro, Março, e no final do ano lectivo. No observatório de qualidade aparece sempre uma avaliação dos projectos e de como é que as coisas vão funcionando. No caso dos projectos como... como é o caso do PAA, do... do projecto aprender acompanhado, dos percursos alternativos e dos pequenos sub-projectos que visam, digamos assim, algum trabalho específico com alunos, e isso se repercute no seu sucesso escolar, esses projectos são até avaliados trimestralmente, quando os alunos também são avaliados. Portanto...(...) Mas esses são projectos muito específicos que... que de certa maneira estão ligados a turmas e a funcionamento curricular, não é?... entre aspas. Pronto, curricular alternativo.”</li> <li>• “...e é debatido e apresentado. Os resultados são sempre apresentados ao Conselho Pedagógico, tal como os resultados do observatório de qualidade geral do agrupamento. Isto é, todos os períodos, no final de cada período se faz a avaliação, do... dos níveis de absentismo, do abandono, dos níveis escolares dos alunos, e isso é tudo levado a Conselho Pedagógico, apresentado em Conselho Pedagógico, discutido, levado também à assembleia, como...”</li> <li>• “Portanto, a avaliação quando se faz, é para se analisar e ver o que é que está a correr bem, o que é que está a correr mal, o que é que é preciso mudar. (...) No caso dos projectos, quando se faz a avaliação o objectivo é mesmo ver se é de continuar, se não é, no ano seguinte. Se continuar, em que moldes continua. Se está a dar frutos desta maneira ou não. E pronto, esse é o tipo de troca de ideias e de discussão que se tem.”</li> <li>• “O nosso observatório de qualidade, o tal... o tal, digamos assim, a tal avaliação interna que nós fazemos já há muito anos, essa avaliação interna interliga-se toda.”</li> <li>• “E essa avaliação, não só dos projectos, mas como lhe digo, de tudo isto, é feita neste</li> </ul>	<p>Os projectos são avaliados duas vezes por ano e nalguns casos, os que visam grupos pequenos de alunos, três vezes por ano e dependem do próprio sucesso dos alunos a que se destinam.</p> <p>Os resultados são apresentados e debatidos e daí resulta um processo de reflexão e de troca de ideias sobre a forma como deve continuar a implementação do projecto.</p>

	<p>observatório. Por isso nós preocupamo-nos realmente em avaliar internamente aquilo que cá se faz.”</p>	
<p><b>Bloco G</b> <b>Representações dos benefícios da aplicação dos diferentes projectos.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “(...) são projectos já muito institucionalizados e que têm, digamos assim, uma... uma maneira de funcionar já muito articulada, (...) há outros projectos que, do meu ponto de vista, são muito específicos e que abrangem um número mais reduzido de alunos que, numa maneira geral, têm tido uma avaliação muito positiva. E que se repercutem muito positivamente, como eu estava a dizer, no... no próprio sucesso dos alunos.”</li> <li>• “Geralmente a escola, o que disponibiliza tem muito a ver com... com... com a boa vontade e, pronto, com os recursos humanos que de dispõe.”</li> <li>• “(...) trabalhar um bocado em rede, construindo uma espécie de uma teia, se assim quisermos dizer, porque o objectivo de... da Univa, o objectivo do gabinete, o objectivo da sala de integração, ao fim ao cabo o objectivo de todos os programas e projectos que a escola tem, tem um fim comum, não é?... que é o sucesso dos alunos, e fazer com que os alunos cresçam e evoluam de forma o mais equilibrada possível.”</li> <li>• “Se partirmos do princípio que trabalhar em equipa num projecto de... que envolva uma experiência de docência, obviamente que eu acho que isso é sempre enriquecedor. Pronto, é sempre uma experiência que se faz, é sempre um... um... um momento de reflexão para o professor, o trabalhar sozinho, ou, em princípio os projectos são sempre articulados e o trabalho de grupo tem... tem... do meu ponto de vista ainda tem mais... digamos, que ainda... ainda nos traz mais... mais recompensa, é mais recompensatório, digamos. Eu acho que sim, toda a gente que... que partilhe e que viva uma experiência dum trabalho de projecto numa escola ganha sempre alguma coisa com isso. Sempre. Quer ele corra bem, que se chegue à conclusão que afinal aquela não foi a melhor escolha, e que há que reestruturar, mas acho que é sempre uma experiência enriquecedora.”</li> <li>• “A nível dos miúdos obviamente que sim, porque numa forma geral os projectos até costumam... atingir, na maior parte dos casos, as suas metas, e... e... e acabarem por... por se repercutir no sucesso dos alunos, não é? Portanto, os outros actores. Ao fim e ao cabo, é para os alunos que os projectos se... se desenvolvem.”</li> <li>• “Trazem uma dinâmica, obrigam, digamos assim, as pessoas a... a pensar, talvez de uma forma mais efectiva, nos problemas que a escola, enquanto instituição, tem que enfrentar. Obriga... obrigam também as pessoas a unirem-se um pouco mais e a trocarem as experiências, a trabalharem em grupo, a dedicarem-se talvez a encontrar outro tipo de</li> </ul>	<p>Os resultados de alguns dos projectos têm sido de tal forma positivos que foram “institucionalizados”.</p> <p>Existe disponibilidade da comunidade em participar. O desenvolvimento de projectos possibilita a criação de “uma espécie de teia” com um fim comum – o sucesso dos alunos num percurso evolutivo e equilibrado.</p> <p>Os projectos possibilitam:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- experiências enriquecedoras aos docentes;</li> <li>- trabalhar sozinho ou em grupo mas sempre em articulação;</li> <li>- maior sucesso para os alunos;</li> <li>- dinâmicas de participação que envolvem toda a comunidade na resolução dos problemas da escola;</li> <li>- diversificação de respostas diferentes das tradicionais;</li> <li>- abertura ao meio que rodeia a escola e relação com diferentes parceiros.</li> </ul>

	<p>respostas que não as tradicionais para resolver os problemas... portanto, basicamente, os projectos trazem uma dinâmica grande à escola. E abrem a escola ao meio, que também é muito importante, a tal relação com os parceiros, e... e abrem a escola. E tudo o que é abrir, digamos assim, é importante. Porque o que é importante é que nós vivamos abertos ao meio que nos rodeia, e não fechados num... num círculo, não é?"</p>	
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--