



Universidade de Aveiro

2014

Departamento de Educação

**Filipa Soares
Silva**

**Projeto Educativo: Participação dos
Educadores de Infância num Agrupamento**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Ciências da Educação, área de especialização em Administração e Políticas Educativas, realizada sob a orientação científica do Professor Doutor Alexandre Ventura, Professor do Departamento de Educação da Universidade de Aveiro.

Agradecimentos

Um dia tu disseste-me a chorar: “Fazes-me tanta falta filha”, hoje sou eu a dizer: “Avó fazes-me tanta, tanta falta, mas é a ti que dedico todo o meu trabalho, és a estrelinha que me inspira e me conduz, tudo isto é para ti. Amo-te muito”

Tenho de agradecer também às pessoas que me ajudaram a ultrapassar os momentos de fraqueza, de desânimo e que nunca me deixaram cair, ao meu namorado pela paciência e por acreditar em mim, aos meus amigos, irmão e pais por terem estado sempre comigo.

De forma especial tenho de agradecer a ti minha irmã por todo o apoio que me deste, e aos meus afilhados que apesar de pequeninos foram e vão ser sempre uma fonte de inspiração.

Não seria correto nem verdadeiro se não agradecesse do fundo do meu coração ao Professor Alexandre Ventura, pelo apoio e por acreditar em mim, por me ensinar que, com esforço e dedicação, os obstáculos são ultrapassados e agora posso ver o mundo com outros “óculos”.

A todos, o meu Obrigada.

O júri

Presidente

Prof. Doutor António Augusto Neto Mendes
Professor Auxiliar, Universidade de Aveiro

Vogal, Arguente Principal

Prof.^a. Doutora Maria Manuela Bento Gonçalves
Professora Auxiliar, Universidade de Aveiro

Vogal, Orientador

Prof. Doutor José Alexandre da Rocha Ventura Silva
Professor Auxiliar, Universidade de Aveiro

Palavras-chave

Projeto Educativo, Educadores de Infância, Agrupamento de Escolas, Hipocrisia, Projeto curricular de sala.

Resumo

O presente trabalho teve como objetivo estudar e compreender o projeto educativo e a participação dos educadores de infância na sua construção.

Após uma análise exaustiva de obras referentes ao tema podemos dizer que o projeto educativo é um documento imposto pela política vigente e que deverá ser um vértice importante em toda a dinâmica escolar de um agrupamento e de uma escola.

Abordamos uma temática complexa, “A hipocrisia”. Em todas as instituições, e com o objectivo comum de homogeneizar comportamentos e atitudes, a direção da instituição tende a bloquear determinadas ações dos seus funcionários. No agrupamento de escolas em estudo foi visível esta dinâmica no receio das respostas das educadoras e nas respostas padronizadas que fomos obtendo.

Foram efetuadas entrevistas a nove educadoras de infância e a uma Coordenadora do Agrupamento.

A análise das entrevistas revela respostas contraditórias e que poderão originar alguns questionamentos sobre a real importância do projeto educativo e a sua utilização por parte das educadoras.

No decorrer das entrevistas algumas das educadoras recusaram gravar com medo de represálias, apesar de terem sido informadas sobre a confidencialidade de todo o processo. Foi ainda notório que algumas respostas foram dadas de forma “obrigatória” pois politicamente eram as mais corretas.

No final deste percurso podemos concluir que o projeto educativo não é compreendido corretamente e é visto como um documento obrigatório e não como ferramenta de apoio ao ensino.

Os educadores de infância, têm tido cada vez um papel mais ativo na elaboração do projeto educativo.

Este trabalho vem reforçar a investigação em Portugal que mostra a construção e disponibilização de documentos orientadores da vida das escolas apenas para dar cumprimento a exigências de ordem legal. Ainda estamos longe da sua instrumentalização ao serviço de propósitos pedagógicos e didáticos da ação concreta dos educadores.

Key-words

Educational Project, Early Childhood Educators, School clusters, Hypocrisy, Class Curricular Project.

Abstract

This piece of research analyses the involvement of early childhood educators in the creation of school educational projects.

After a thorough examination of reference works on the subject we can say that the educational project is an imposed document by the current policy and should be an important vertex throughout the school dynamics of a school group and a school.

We approach a complicated subject – hypocrisy. In all institutions, and with the common goal to standardize behavior and attitudes, the direction of the institution tends to block certain actions of its employees. In the school cluster under study, was visible this dynamic in the fear of the answers of the educators and in the standard answers given by them.

Interviews were made to nine early childhood educators and to one Coordinator of Schools Clusters.

The data analysis reveals contradictory answers and that may lead to some questions about the real importance of the educational project and its use by educators.

During the interviews some of the educators refused to record the interviews with fear of reprisals despite having been alerted to the confidentiality regime. Was also noticeable that some answers were “forced” just because were more ethically.

At the end of this journey we can conclude that the educational project is not understood properly and is seen as a mandatory document and not as a support tool to teaching.

Early childhood educators, have become increasingly more active in the development of the educational project.

This work reinforces research in Portugal, showing the construction and delivery of guiding documents in the school life merely to fulfill the requirements of legal nature. We still far from its application to the service of teaching and didactic purposes of concrete action of educators.

Índice

Índice de abreviaturas	8
Índice de Quadros	9
Índice de Tabelas	10
Índice de Figuras	12
Introdução	13
1- Problematização e justificação do tema abordado	13
2- Objetivos da investigação	13
3- Estrutura do trabalho	14
Capítulo I: Enquadramento Teórico e Normativo	16
1- Escola como organização	16
2 - Noção de Projeto, Projeto Educativo de Agrupamento.	19
3-Enquadramento Legal do Projeto Educativo	25
4-Imagens organizacionais: Hipocrisia no agrupamento ou agrupamento hipócrita	30
Capítulo II: Metodologia	42
1- Opções metodológicas: Estudo de Caso	42
2 - Técnicas de recolha e de tratamento de dados	44
2.1- <i>Análise documental</i>	44
2.2- <i>Análise do Projeto Educativo</i>	46
2.3- <i>Entrevista Semi-Estruturada</i>	49
2.4- <i>Tratamento dos resultados</i>	52
3- Caracterização do caso	53
4- Caracterização dos sujeitos da investigação	58
Capítulo III: Apresentação e análise dos resultados	59
1- Apresentação dos resultados	59

2- Avaliação qualitativa dos resultados obtidos	78
Reflexões Finais	82
Limitações do trabalho	83
Anexos	84
Entrevistas Educadoras	85
Entrevista Educadora A	85
Entrevista Educadora B	89
Entrevista Educadora C	93
Entrevista Educadora D	97
Entrevista Educadora E	101
Entrevista Educadora F	104
Entrevista Educadora G	107
Entrevista Educadora H	111
Entrevista Educadora I	115
Entrevista Coordenadora do Agrupamento	118
Obras Citadas	121

Índice de abreviaturas

M.E: Ministério da Educação

P.E: Projeto Educativo

P.E.E: Projeto Educativo de Escola

P.C.S: Projeto Curricular de Sala/Grupo

Índice de Quadros

Quadro 1: Escola como Empresa (Costa, 1996: 25)	32
Quadro 2: Escola como Burocracia (Costa, 1996: 39)	33
Quadro 3 Escola como Democracia (Costa, 1996: 55)	34
Quadro 4: Escola como Arena Política (Costa, 1996: 73)	35
Quadro 5: Escola como Anarquia (Costa, 1996: 89/90)	36
Quadro 6: Escola como Cultura (Costa, 1996: 109)	37
Quadro7: Fontes Primárias: Fontes Deliberadas e Fontes inadvertidas	45

Índice de Tabelas

Tabela 1 Habilitações dos Docentes	54
Tabela 2: Pessoal não Docente	54
Tabela 3: Habilitações do pessoal não docente	55
Tabela 4: Distribuição da população do Jardim-de-infância	55
Tabela 5: Tempo de serviço das Educadoras	59
Tabela 6: Tempo de serviço no agrupamento	60
Tabela 7: Conhecimento do Projeto Educativo pelas educadoras.	61
Tabela 8: Responsável pela elaboração do Projeto Educativo na perspetiva das educadoras.	62
Tabela 9: Perspetiva das educadoras sobre a existência de uma parceria entre docentes na elaboração do Projeto Educativo	63
Tabela 10: Questão 6: Perspetiva das educadoras sobre o tipo de Projeto Educativo do Agrupamento	64
Tabela 11: Consulta do Projeto Educativo por parte das educadoras	65
Tabela 12: Justificação para a consulta do Projeto Educativo	66
Tabela 13: Importância do Projeto Educativo como base para as atividades	67
Tabela 14: Inspiração no Projeto Educativo?	68
Tabela 15: Readaptação do Projeto Educativo.	69
Tabela 16: Forma de readaptação do Projeto Educativo	69
Tabela 17: Convite a participação na elaboração do Projeto Educativo.	70
Tabela 18: Gratificação na participação	70

Tabela 19: Reflexão das ideias no Projeto Educativo.	71
Tabela 20: Participação de outros educadores na elaboração do Projeto Educativo.	72
Tabela 21: Como melhorar o Projeto Educativo	72
Tabela 22: Impedimento dos educadores de infância na participação na elaboração do Projeto Educativo	73
Tabela 23: Sentimento de pertença ao agrupamento	73
Tabela 24: A relação favorável á elaboração do Projeto Educativo.	74
Tabela 25: Reflexão da faixa etária no Projeto Educativo	74
Tabela 26: Reflexão da faixa etária mais jovem.	75

Índice de Figuras

Fig. 1: Natureza da Metáfora (Morgan, 2011: 22)	31
Fig. 2: Composição do Agregado Familiar	56
Fig. 3: Com quem vive a Criança	56

Introdução

1- Problematização e justificação do tema abordado

Este tema foi escolhido com base na nossa formação inicial, Educação de Infância e também por questões levantadas por colegas que estão atualmente a trabalhar na área e desabafam as angústias vividas no início do ano escolar com a criação do P.E. Tornou-se nosso objetivo investigar a participação dos educadores de infância na elaboração do projeto educativo do agrupamento de escolas.

Assim, a problemática deste trabalho consubstancia-se na questão: “Qual a participação dos Educadores de Infância na construção do Projeto Educativo de Agrupamento?”

2- Objetivos da investigação

O objetivo principal deste estudo é investigar a participação dos educadores de infância na elaboração do Projeto Educativo.

Neste caso específico estudaremos em pormenor um agrupamento de escolas do norte.

Pareceu-nos relevante refletir sob o ponto de vista da hipocrisia institucional. Assim, tornou-se nosso objetivo investigar até que ponto a hipocrisia é importante e ajuda a organização, sem se tornar numa ameaça.

3- Estrutura do trabalho

Este trabalho encontra-se dividido em duas partes. A primeira parte denominada Capítulo I “Enquadramento Teórico e Normativo”, em que se iremos abordar toda a dimensão teórica necessária para compreensão da investigação vigente no trabalho. Assim, esta parte comporta 4 capítulos:

- **Escola como Organização:** é importante entendermos que a escola é uma organização, onde são geridos recursos humanos, materiais e futuros de crianças e jovens.

- **Noção de Projeto, Projeto Educativo de Agrupamento:** neste capítulo iremos clarificar noções como Projeto, Projeto Educativo e Projeto Educativo de Agrupamento, refletindo ainda sobre os diferentes projetos educativos que podemos encontrar.

- **Enquadramento Legal do Projeto Educativo:** como instrumento de orientação educativa o Projeto Educativo tem um enquadramento legal que deve ser tido em conta em qualquer etapa da sua elaboração, por isso é importante compreender a sua evolução.

- **Imagens organizacionais:** Hipocrisia no agrupamento ou agrupamento hipócrita: tendo por base a metáfora da hipocrisia, torna-se interessante analisar a elaboração do P.E. nesta metáfora.

A Segunda Parte desta dissertação denomina-se Investigação Empírica, sendo dividida em dois capítulos:

Capítulo II Metodologia: este capítulo, devido à sua complexidade, foi subdividido em quatro pontos:

1 – Opções metodológicas: Estudo de Caso. Para este trabalho foi estudado um agrupamento de escolas.

2 – Técnicas de recolha de dados:

2.1: Análise documental: análise do P.E. do agrupamento em causa, regulamento interno, entre outros documentos importantes para a investigação.

2.2: Entrevista: clarificação da técnica usada.

3 – Caracterização do caso: caracterização do agrupamento.

4 – Caracterização dos sujeitos de investigação: caracterização das educadoras de infância e da diretora do agrupamento.

No Capítulo III, procede-se à apresentação e análise dos resultados, que foi dividida em dois pontos:

1- Apresentação dos resultados da investigação

2- Avaliação qualitativa dos resultados obtidos.

Para concluir a dissertação, apresentamos as conclusões/reflexões do estudo e uma breve reflexão sobre as suas limitações.

Capítulo I: Enquadramento Teórico e Normativo

1- Escola como organização

O conceito de organização evoluiu ao longo do tempo, com os estudos desenvolvidos no campo das organizações.

Definirmos o conceito de organização antes de 1932 não contemplaria a dimensão informal das relações humanas dentro das organizações. Do mesmo modo em 1970 dificilmente se terá falado da organização como cultura e como arena política ou ainda como sistema desarticulado ou debilmente articulado. Assim, a “imagem da escola como arena política marca uma viragem importante nas concepções vigentes no âmbito da análise organizacional” (Costa,1996: 73).

Segundo Ferreira (2009: 5), podemos dividir a noção de organização em dois conceitos distintos:

- 1- Organização como entidade social ou instituição: Escola, Ministério da Educação, a Fábrica X de calçado.
- 2- Organização como etapa de processo administrativo: com a descentralização a escola assume-se como um órgão de administração periférica, que responde diretamente ao centro de decisão (escola sede do Agrupamento de Escolas)

Podemos definir Organização como uma “metáfora, [que se baseia] numa imagem inspirada na palavra grega que significa instrumento ou ferramenta” (Morgan, 2011: 21).

A escola como organização administrativa também se rege pela descentralização¹ e desconcentração² administrativa. Assim, “O sistema

¹ Descentralização: “redistribuição de competências expressa num movimento que se desenvolve em dois sentidos simultaneamente: de «recentralização» que visa restituir à administração central

educativo deve ser dotado de estruturas administrativas de âmbito nacional, regional e local, que assegurem a sua interligação com a comunidade mediante adequados graus de participação dos professores, dos alunos, das famílias, das autarquias, de entidades representativas das comunidades sociais, económicas e culturais e ainda de instituições de carácter científico.” E ainda “serão adotadas orgânicas e formas de descentralização e de desconcentração dos serviços, cabendo ao estado, através do ministério responsável pela coordenação da política educativa, garantir a eficácia e unidade da ação” (artigo 43).³

É útil entendermos a escola como uma organização que contempla múltiplos registos teóricos e disciplinares. Por isso é importante a “consolidação de uma Sociologia das Organizações Educativas, escolares e não escolares, capaz de articular o património teórico da Sociologia das Organizações e, também, as contribuições da teoria das Organizações e das Ciências da Administração, com as especificidades político-educativas, organizacionais e administrativas do sistema educativo e das escolas.” (Lima,2010: 16).

Segundo Lima (2010), a interpretação e a perspectiva da escola como organização educativa prevê a compreensão de dois modelos organizacionais distintos, sendo eles “Modelos Organizacionais analíticos/interpretativos e Modelos Organizacionais normativistas/pragmáticos” (2010: 16).

Por Modelos Organizacionais analíticos/interpretativos entendemos uma visão de carácter sociológico da instituição. Por conseguinte, os Modelos Organizacionais normativistas/pragmáticos revelam as doutrinas das escolas, ou seja, a unidade organizacional por um lado e a atividade de organizar por outro.

A escola é então entendida como uma unidade social, dependendo do ser humano no decorrer de todo o seu processo, a organização é o resultado do

um maior controlo sobre o sistema nacional, diminuindo o campo de poder das autoridades locais, e de «redescentralização» transferindo poderes para as escolas que, até aí, eram da competência do poder local.” (Macedo 1994: 46)

Segundo Arroteia, podemos definir descentralização pela “repartição do poder político por diversos níveis e órgãos de decisão, autónomos, reservando-se o nível superior a coordenar a sua ação no território.” (2008: 249).

² Desconcentração: ação em que “o estado “devolve uma parte dos seus poderes, a entidades que não se encontram integradas nele” (Amaral,1988: 309 in Costa, 2003: 30).

³ Artigo nº 43 da Lei de Bases do Sistema Educativo, Lei nº 46/86 de 14 de Outubro.

esforço e da produção humana, contudo o ser humano é o próprio a limitar e a criar obstáculos.

A escola como organização é sem dúvida o ponto de encontro de diferentes culturas inseridas num mesmo contexto local, assumindo cada vez mais um papel de promoção da equidade, eficiência e qualidade da organização.

2 - Noção de Projeto, Projeto Educativo de Agrupamento.

A noção de projeto não pode nem deve ser tida como única, pois “ao procurar encontrar uma uniformidade de pontos de vista acerca da noção de projeto é, em si mesmo, um projeto condenado ao insucesso” (Carvalho & Afonso, 1993: 16). O projeto acarreta finalidades e objetivos que o sujeito (ou instituição) deseja atingir, com uma missão e rumos definidos que o indivíduo quer cumprir.

No caso mais específico da educação podemos referir-nos a duas tipologias distintas de projetos “projeto real...e...projeto utópico” (Pacheco & Pereira, 2005: 39). Segundo as perspetivas destes autores, podemos assumir o projeto real como um projeto que reflete a preocupação da comunidade educativa com toda a orientação educativa envolvente, bem como o enquadramento da realidade que a envolve.

O projeto utópico é aquele que serve de mera miragem, que se encontra presente mas não é utilizado, apenas é feito pois existe uma lei que a isso obriga e não com o objetivo de otimizar a ação educativa.

É importante, compreendermos em que consiste o Projeto Educativo (P.E.) e qual o papel que desenvolve na organização escolar e na comunidade educativa.

O P.E. é um “processo de inovação da gestão e organização do estabelecimento de ensino” (Canário, 1992: 18), deve ser encarado como um meio importante e fundamental da orientação metodológica do processo de ensino aprendizagem. O P.E. é uma “ plataforma de análise sobre a qual se constrói o conhecimento e a ação educativa de toda a escola, análise que tem como finalidade a compreensão e a melhoria da prática educativa.” (Guerra,2002: 99).

Podemos dizer que o “projeto educativo de escola é o documento de carácter pedagógico que, elaborado com a participação da comunidade educativa, estabelece a identidade própria de cada escola através da adequação do quadro legal em vigor à sua situação concreta, apresenta o modelo geral de

organização e os objetivos pretendidos pela instituição e, enquanto instrumento de gestão, é ponto de referência orientador na coerência e unidade da ação educativa.” (Costa, 1990: 9). Podemos ainda acrescentar que é “um procedimento articulado de reflexão de toda a comunidade educativa que impede a improvisação, a rotina, o individualismo, a inércia, a ingenuidade e torna-se mais forte face às armadilhas da sociedade, do progresso e do poder” (Guerra, 2002: 99). O projeto educativo é a base de planeamento e estruturação das atividades, com o objetivo de criar uma unificação das atividades, sem que a rotina se instale na organização.

Contudo, e partindo dos pressupostos anteriormente citados, será que a realização do P.E é vista como base do ensino ou como mera formulação legal? Como afirma Costa “a viabilidade de funcionamento de determinadas organizações surge assim, (por imposição legal) da apresentação de determinados projetos.” (2000: 30).

Com a construção do P.E. a escola assume-se como entidade autónoma, capaz de tomar decisões e decidir o seu rumo. Contudo, seríamos hipocrisia dizer que essa autonomia é verdadeira, pois na realidade a escola tem de seguir padrões e direções que as entidades superiores (M.E) impõem muitas vezes de forma camuflada, através de por exemplo, exames nacionais e programas das disciplinas.

Foi no início dos anos 80 com a publicação do Decreto-Lei nº. 43/89, de 3 de Fevereiro, que em Portugal se assume a realização de um projeto educativo como forma de autonomia da escola, e resposta às crises organizacionais escolares que tiveram lugar nesta época.

“A autonomia da escola concretiza-se na elaboração de um projeto educativo próprio, constituído e executado de forma participada, dentro de princípios de responsabilização dos vários intervenientes na vida escolar e de adequação a características e recursos da escola e às solicitações e apoios da comunidade em que esta inserida.” (Decreto-Lei nº. 43/89, de 3 de Fevereiro).

Podemos então assumir que a concretização do projeto educativo é a concretização da escola como entidade democrática e participativa a qual, apesar de se reger por diretrizes, é capaz de se adaptar à realidade envolvente. Porém, será que a não existência de um P.E. invalida a autonomia de uma escola? Se uma organização tem um P.E. debilmente articulado e que apenas existe por imposição legal não nos parece correto dizer que é autónoma. Talvez possa assumir que burocraticamente é autónoma mas, eficazmente talvez não o seja.

Conforme o artigo segundo da Lei n.º 46/86, de 14 de Outubro, só podemos entender a autonomia da escola como “a capacidade de elaboração e realização de um projeto educativo em benefício dos alunos e com a participação de todos os intervenientes no processo educativo.”

O projeto educativo deve contemplar um conjunto de objetivos pedagógicos, para que, de uma maneira coordenada e facilitadora a equipa docente seja capaz de responder às necessidades dos alunos e da comunidade. Assim, segundo a perspetiva de Pacheco & Pereira, o projeto educativo deve ser “capaz de adequar o currículo nacional à realidade local” (2005: 39) Podemos então concordar com a afirmação de Carvalho (in Costa,2003: 17):

“[...] podemos concluir que a nossa época se caracteriza fortemente por uma valorização do futuro entendido como vetor dinamizador da ação humana e, enquanto tal, possibilitante da construção do próprio sentido antropológico, a partir do conhecimento das leis estruturantes da natureza e da sociedade (incluindo-se aí as da evolução) e no quadro de projetos elaborados pelo homem nos espaços das suas funções imaginantes e racionais”

Muitas vezes, alguns conceitos como Ideário da Escola, Projeto Educativo da escola, Plano Anual da Escola e Regulamento Interno aparecem associados ao conceito de Projeto Educativo assim, é relevante definirmos estes conceitos.

O Ideário de escola é o conjunto de todas as convicções morais e religiosas, de opções políticas as quais, procuram fundamentar e concretizar a pedagogia de cada instituição escolar (Costa, 1990: 21). Este documento é usado

em instituições de ensino particular e cooperativo, o ideário é “um direito da entidade própria da instituição” (Costa,1990: 22), contudo este deve ter em consideração segundo o mesmo autor, “os direitos fundamentais da pessoa, os princípios constitucionais, determinados valores a alcançar pelo ensino” (Costa,1990: 22)

Projeto Educativo de Escola é “o conjunto de procedimentos básicos (a par de outros processos como os de planificação, de tomada de decisão ou de avaliação) que a escola leva a cabo com a intenção (expressa) de estruturar, coordenar e controlar a ação educativa” (Costa, 2003: 90)

Plano Anual da Escola é um instrumento de organização e gestão da escola, contextualizando as diversas actividades a desenvolver ao longo do ano letivo, com objetivos pedagógicos e os orçamentos previstos. É o documento de planeamento que define as actividades a desenvolver ao longo do ano lectivo, sua organização e recursos, de forma a concretizar os princípios constantes do Projeto Educativo de Escola.

Por fim, podemos definir o Regulamento Interno como o documento que contém as regras, os deveres e direitos de toda a comunidade educativa, sendo considerado como o “documento jurídico-administrativo laboral, elaborado pela comunidade, que com carácter estável e normativo contém as regras ou preceitos referentes à estrutura orgânica, pedagógica, administrativa e económica, que regulam a organização interna do centro” (Rodriguez in Costa, 1990: 21).

Com a descentralização das políticas educativas e a junção das escolas em agrupamentos⁴, coube às autarquias e às escola, a necessidade de se autonomizarem em relação à área administrativa, pedagógica e cultural.

Esta nova organização administrativa visa juntar as Instituições geograficamente mais próximas numa só instituição, de forma a diminuir o

⁴ Agrupamento de escolas: os agrupamentos são instituições que prestam o serviço público de educação e cuja governabilidade assenta em princípios democráticos e de subsidiariedade e em prestação de contas, transparência e clareza. De acordo com o 6º artigo de Decreto-Lei nº137/2012 “ o agrupamento de escolas é uma unidade organizacional, dotada de órgãos próprios de administração e gestão, constituída pela integração de estabelecimentos de educação pré-escolar e escolas de diferentes níveis e ciclos de ensino.”

isolamento e a exclusão social, otimizando os recursos existentes. Cabendo a cada agrupamento a construção do seu próprio P.E tornando-se este documento único para todos os níveis de ensino. Com a entrada em vigor do Decreto-Lei 115-A/98, podemos admitir que “cada um dos estabelecimentos que integra o agrupamento de escolas mantém a sua identidade e denominação própria” (art.º 6º), sendo-lhe atribuído um coordenador⁵. Contudo cabe aos diferentes coordenadores⁶ a interligação e gestão dos recursos humanos, materiais e ainda a ligação à escola sede.

Segundo Figueiredo, podemos referir cinco finalidades que presidem a realização de um P.E comum:

“1: Favorecer um percurso sequencial e articulado dos alunos abrangidos pela escolaridade obrigatória numa dada área geográfica;

2: Superar situações de isolamento de estabelecimentos, prevenindo o abandono escolar e a exclusão social;

3: Reforçar a capacidade pedagógica dos estabelecimentos que o integram e o aproveitamento racional dos recursos;

4: Garantir a aplicação de um regime de autonomia administrativa e gestão comum aos estabelecimentos de educação e de ensino que o integram;

5: Valorizar e enquadrar experiências em curso” (2005: 39).

Com a autonomia cada vez mais concentrada nos Agrupamentos de Escolas, foi necessário que estes, o M.E., Municípios e outras organizações interessadas criassem parcerias. Em 1998 com o Decreto-Lei nº. 115-A/98 foi

⁵ Artigo 40º 3- “O coordenador é designado pelo diretor, de entre os professores em exercício efetivo de funções na escola ou no estabelecimento de educação pré-escolar e, sempre que possível entre professores titulares.”

⁶ “ O coordenador de estabelecimento é uma figura situada ao nível da gestão intermédia dos agrupamentos de escolas, com funções de coordenação de escolas básicas do 1º ciclo, jardins -de-infância ou de situações mistas, desde que estes estabelecimentos sejam constituídos por três ou mais docentes.” (Castro, 2011: 34)

divulgado o Contrato de Autonomia⁷. O diretor de agrupamento tornou-se uma peça fundamental na ligação do poder local com o poder central, pois cabe-lhe “veicular informações do conselho executivo do agrupamento para os docentes do estabelecimento de educação e ensino que coordena, bem como cumprir e fazer cumprir as decisões do referido órgão de gestão de topo” (Castro, 2011: 35).

Neste quadro, não podemos dizer que o diretor de agrupamento tem uma grande margem de autonomia, pois vê-se apenas como mero reproduzidor das diretrizes impostas pelo M.E, não lhe é possível fugir muito dessas regras.

⁷ Contrato de Autonomia: “(...) acordo celebrado entre a escola, o Ministério da Educação, a administração municipal e, eventualmente, outros parceiros interessados, através do qual se definem objetivos e se fixam as condições que viabilizam o desenvolvimento do projeto educativo(...)” (Decreto-Lei nº. 115-A/98)

3-Enquadramento Legal do Projeto Educativo

Ao longo dos tempos a escola tem sido vista como um local de igualdade em que cada individuo é respeitado por aquilo que é, e valorizado por aquilo que faz, estes são sem dúvida os principais objetivos da educação.

“ A nova “Escola Democrática” preocupa-se não só com as questões da igualdade, de oportunidade de acesso a educação e do sucesso escolar, mas também com o individuo, entendido como realidade concreta e inserido na sociedade e não como qualquer entidade abstrata, e com a atualização das suas estruturas organizacionais.” (Delgado & Martins,2002:11)

A política educativa alcançou um lugar especial, pois “é um espaço de conflitos e de contradições sociais. Com o objetivo de desmascarar esses conflitos e contradições, o Estado tem um interesse particular em promover discussões e debates públicos sobre política educativa.” (Teodoro1994:70). Para melhorar a educação é necessário acreditar na mudança, mas “se a mudança é inevitável, é necessário conhecê-la, controlá-la e dirigi-la para melhorar a educação” (Delgado & Martins, 2002:11), para isso é fundamental começar por compreender as alterações legais que serviram como base a todas as reformas educativas até aos nossos dias.

Conforme o estudo de Boutinet (2002: pág.34), sobre a antropologia do projeto, o termo projeto foi reconhecido como tal no final do século XVII e a sua primeira tentativa de formalização foi através de uma criação arquitetónica, com o sentido semelhante ao que nele se reconhece atualmente, da marca do pensamento medieval "no qual o presente pretende ser a reatualização de um passado considerado como jamais decorrido".

Foi a partir dos anos oitenta que em Portugal se começou a falar na realização de um projeto educativo e descentralização da educação, (termos estes que desde então não se podem dissociar):

“Nos países tradicionalmente centralizados (como Portugal, Espanha França), assiste-se a uma tentativa de devolver

aos poderes regionais e locais um conjunto de atribuições e competências, até aqui exclusivas do poder central (principalmente no que se refere á construção de equipamentos á gestão de recursos, ao apoio socioeducativo, e a intervenção na administração das escolas” (Barroso & Sjorslev in: Costa, 1995:233)

Segundo os princípios constitucionais sobre a organização administrativa, podemos dizer que “a administração pública deve ser descentralizada, isso significa que a lei fundamental toma partido a favor de uma orientação descentralizadora e, por conseguinte recusa qualquer política que venha a ser executada num sentido centralizador.” (artigo 267º 1/2)

A escola como organização administrativa também se rege pela descentralização e desconcentração administrativa. Segundo o artigo 43º da Constituição da República Portuguesa, isto é assegurado por “ estruturas administrativas de âmbito nacional, regional autónomo, e local”, interligadas “com a comunidade mediante adequados graus de participação dos professores, dos alunos, das famílias, das autarquias, de entidades representativas das comunidades sociais, económicas e culturais e ainda de instituições de carácter científico.”

O P.E fortalece-se, ganhando maior afirmação com a publicação do segundo artigo do Decreto de Lei n.º 46/86, de 14 de Outubro:

- “1 - Entende-se por autonomia da escola a capacidade de elaboração e realização de um projeto educativo em benefício dos alunos e com a participação de todos os intervenientes no processo educativo.*
- 2 - O projeto educativo traduz-se, designadamente, na formulação de prioridades de desenvolvimento pedagógico, em planos anuais de atividades educativas e na elaboração de regulamentos internos para os principais sectores e serviços escolares.*
- 3 - A autonomia da escola desenvolve-se nos planos*

cultural, pedagógico e administrativo, dentro dos limites fixados pela lei.”

Podemos então entender a escola como uma unidade organizacional de decisão, pois comporta capacidade de tomada de decisão, mesmo tendo de seguir normas de entidades superiores. (M.E) Um marco importante para a implementação e a execução do projeto educativo foi o decreto de lei 43/89 de 3 de fevereiro de 1989, que defende que,

“a autonomia da escola concretiza-se na elaboração de um projeto educativo próprio, constituído e executado de forma participada, dentro de princípios de responsabilização dos vários intervenientes na vida escolar e de adequação a características e recursos da escola e às solicitações e apoios da comunidade em que se insere. A autonomia da escola exerce-se através de competências próprias em vários domínios, como a gestão de currículos, programas e atividades de complemento curricular, na orientação e acompanhamento de alunos, na gestão de espaços e tempos de atividades educativas, na gestão e formação do pessoal docente e não docente, na gestão de apoios educativos, de instalações e equipamentos e, bem assim, na gestão administrativa e financeira.”

Ao longo dos anos e até aos dias de hoje muitos outros decretos foram lançados, com a finalidade de mudança e evolução. Com a entrada em vigor do Decreto de lei 172/91 de 10 de Maio, assumindo que “a gestão democrática dos estabelecimentos do ensino básico e secundário constitui uma referência importante na evolução da escola portuguesa”, podemos verificar que, as competências foram redistribuídas, cabendo ao conselho de escola⁸ aprovar o

⁸ Conselho de escola ou conselho de área escolar: “O Conselho Escolar é constituído por representantes de pais, estudantes, professores, demais funcionários, membros da comunidade local e o diretor da escola. Cada escola deve estabelecer regras transparentes e democráticas de eleição dos membros do conselho.

Cabe ao Conselho Escolar participar da gestão administrativa, pedagógica e financeira da escola, contribuindo com a melhoria da qualidade do ensino. Com funções deliberativas, consultivas, fiscais, mobilizadoras e pedagógicas, o Conselho Escolar contribui para garantir a gestão democrática nas escolas públicas.” (in:

projeto educativo de escola (P.E.E) e ao conselho pedagógico ⁹ Elaborá-lo e propô-lo.

Segundo Falcão (2000:121), o “projeto educativo foi o indicador mais forte de toda a dinâmica de reações de poder que se estabeleceram na escola, muito particularmente entre conselho de escola, diretor executivo e conselho pedagógico.”

A elaboração do projeto educativo passou a ser obrigatória como podemos constatar nos artigos 8º e 32º da Constituição da República Portuguesa onde existe a referência a atores organizacionais para a sua elaboração e aprovação.

Hoje não encontramos nenhuma escola sem projeto educativo, mas será que podemos dizer que o projeto é elaborado e usado com o objetivo para o qual foi criado? Será que conta com a colaboração real dos intervenientes?

Foi com a publicação do Decreto de lei nº 115 A/98, de 4 de maio, que o regulamento interno, o plano anual de atividades e o P.E se tornaram instrumentos fortes na autonomia das escolas.

De acordo com Fernandes (2004:35), “o município e a cidade têm sido referidos...como instâncias de parceria e participação nas políticas educativas nacionais bem como de enquadramento e promoção de políticas educativas locais”, podemos dizer então que o município assume cada vez mais o papel de orientador e agente participativo na educação do município.

Para culminar e com a entrada em vigor do Decreto-Lei n.º 137/2012 de 2 de julho podemos entender a autonomia de escola como, “o acordo celebrado entre a Escola, o Ministério da Educação e Ciência, a Câmara Municipal...,

http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=12384:conselhos-escolares-apresentacao&catid=316:conselhos-escolares&Itemid=655)

⁹ O conselho pedagógico é segundo o artigo nº 3 constituído por igual número de representantes do corpo docente e dos estudantes da Escola, eleitos nos termos estabelecidos nos estatutos e em regulamento.

Fazem parte do Conselho Pedagógico:

- a) O Presidente do Conselho Pedagógico;
- b) Os docentes Diretores de Curso de cada um dos cursos em funcionamento;
- c) Os alunos delegados de Curso de cada um dos cursos em funcionamento;
- d) Um aluno da Associação de Estudantes.

através do qual se definem objetivos e se fixam as condições que viabilizam o desenvolvimento do projeto educativo apresentado pelos órgãos de administração e gestão de uma escola ou de um agrupamento de escolas.” (artigo 57). Esta nova publicação, vem reforçar a coerência do projeto educativo e a qualidade pedagógica das escolas e estabelecimentos de educação pré – escolar (artigo 2). Podemos dizer que “ a participação dos municípios na educação, começou por ser considerado um elemento integrado na territorialização da política educativa promovida pelo Estado. Tratava-se de implicar os municípios na execução de um objetivo prioritário dos Estados modernos era escolarizar toda a população. Mas a forma como eles foram envolvidos dependeu do modo de organização e gestão do sistema educativo...” (Fernandes, 2004: 36). Durante as últimas décadas os debates criados em torno deste tema têm vindo a fomentar a autonomia das escolas.

Em suma, podemos dizer que as margens de autonomia e participação escolar, fazendo-se acompanhar por intenções descentralizadoras, “primeiro por um regime (“decretado”) de autonomia e gestão das escolas e, em seguida, a pretexto de uma regulação necessária, pela emergência de instrumentos potencialmente uniformizadores ou formas e mecanismos subtis de controlo que, á posteriori, tendem a conformar práticas e realizações escolares” (Formosinho, Ferreira e Machado, 2000)

Na nossa opinião o projeto educativo é sem dúvida um documento legal importante e delineador de uma conduta educativa concisa, que apesar de nos últimos anos ter sofrido algumas alterações está a desenhar um caminho promissor.

Nas últimas duas décadas o P.E. tem assumido a evolução e crescente consolidação da autonomia e gestão das escolas. Podemos então assumir que “o projeto educativo representa, genericamente um verdadeiro plano estratégico para a escola e que, nesse sentido, constitui não só um quadro de operacionalização de um projeto de gestão no âmbito da autonomia, mas também o documento que consagra a sua orientação educativa.” (Azevedo, 2011: 16).

4-Imagens organizacionais: Hipocrisia no agrupamento ou agrupamento hipócrita

A organização não pode ser percebida como um ator singular mas, como um conjunto descoordenado de indivíduos que manifestam interesses diferentes e que por isso mesmo vivem em constante conflito e competição.

A escola é uma organização muito complexa, com um grande número de indivíduos e que abarca diferentes perspectivas de análise administrativa.

Como organização existem diferentes formas de a perceber, de a administrar, para ajudar os administradores a equacionar o seu trabalho e refletirem sobre ele, foi fulcral, dois trabalhos realizados por dois investigadores, Jorge Adelino Costa e Gareth Morgan.

As organizações manifestam níveis elevados de inconsciência e de descoordenação entre o discurso, a decisão e a ação, de forma a compreender melhor as diferentes imagens organizacionais, torna-se necessário clarificar a noção de metáfora pois todas as imagens que os autores descrevem nas suas obras¹⁰ são metáforas, que nos ajudam a perceber as diferentes perspectivas de organização.

Assim, segundo Morgan (2011: 21) a metáfora é “ uma força primária através da qual os seres humanos criam significados usando um elemento de sua experiência para entender outro”. Torna-se então “capaz de alargar o nosso pensamento e aprofundar o nosso entendimento, permitindo-nos ver as coisas de maneiras novas e agir de maneiras novas”.

A metáfora torna-se, uma ferramenta primordial para entendermos a administração e a organização da instituição e assim respondermos de forma mais direta as necessidades da organização.

Segundo Morgan a metáfora ajuda-nos a ver as semelhanças mas, ignora as diferenças. Tomemos por exemplo a imagem que ele nos propõe:

¹⁰ Imagens da Organização, 2011, S. Paulo, Gareth Morgan
Imagens Organizacionais da Escola, 1996, Lisboa, Jorge Adelino Costa

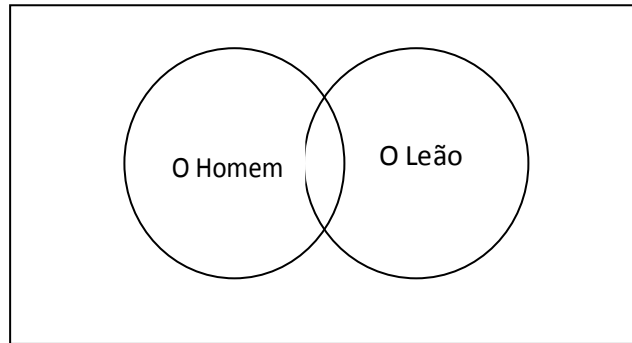


Fig. 1: Natureza da Metáfora (Morgan, 2011: 22)

Quando usamos a metáfora “o homem é um leão”, apenas refletimos nos pontos iguais desta metáfora esquecendo tudo o que os separa. Assim podemos dizer que a metáfora é incompleta “ ignora os aspetos humanos”, é parcial “eleva a importância da dimensão racional e da dimensão estrutural.” (Morgan 2011:22)

Segundo o mesmo autor, a metáfora é enganosa, pois nunca a poderemos controlar nem organizar como algo inanimado, sem valores e condutas próprias das pessoas que nela trabalham.

A metáfora ilustrada na figura 1 “usa imagens evocativas para criar o que pode ser descrito como falsidades construtivas que, se tomadas literalmente ou ao extremo, tornam-se absurdas.” (Morgan, 2011: 22).

Se pensarmos, que o homem é um leão, ele é valente e forte como o animal, contudo ele não tem a sua estrutura nem a sua agilidade para capturar o alimento. Quando pensamos nesta metáfora e a ligamos ao campo administrativo podemos cometer um grande erro ao assumirmos que todo o processo administrativo é uma metáfora.

Temos de estar abertos a aceitar que qualquer teoria que usemos na instituição é inacabada e que deverá estar disposta a ser alterada adaptando-se às mudanças que a instituição necessite.

As múltiplas metáforas utilizadas nas instituições, ajudam-nos a ver e a compreender as diferentes visões das pessoas que a incorporam.

A escola vista como uma organização comporta uma complexidade diferente, assim, segundo Costa (1996) podemos identificar seis imagens distintas que passaremos de seguida apresentar de forma sucinta:

Características	
E S C O L A C O M O E M P R E S A	<ul style="list-style-type: none"> - Estrutura organizacional hierárquica, centralizada e devidamente formalizada; - Divisão do trabalho e especialização através da definição precisa de cargos e funções; - Ênfase na eficiência e na produtividade organizacional; - Planificação e identificação rigorosa e pormenorizada dos objetivos a alcançar; - Identificação da melhor maneira de executar cada tarefa (one best way) e conseqüente padronização; -Uniformização dos procedimentos, métodos, tecnologias, espaços e tempos; - Individualização do trabalho; - Concepção economicista e mecanicista.

Quadro 1: Escola como Empresa (Costa, 1996: 25)

Características	
E S C O L A C O M O B U R O C R A C I A	<ul style="list-style-type: none"> - Centralização das decisões nos órgãos de cúpula dos ministérios da educação, traduzida na ausência de autonomia das escolas e no desenvolvimento de cadeias administrativas hierárquicas; - Regulação pormenorizada de todas as atividades a partir de uma rigorosa divisão do trabalho; - Planificação minuciosa da organização, para uma previsibilidade de funcionamento; - Formalização, hierarquização e centralização da estrutura organizacional das Escolas; - Obsessão pelos documentos escritos; - Atuação rotineira, com base no cumprimento de normas escritas e estáveis; - Uniformidade e impessoalidade nas relações humanas; - Pedagogia uniforme.

Quadro 2: Escola como Burocracia (Costa, 1996: 39)

Características	
E S C O L A C O M O D E M O C R A C I A	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolvimento de processos participativos na tomada de decisões; - Utilização de estratégias de decisão colegial através da procura de consensos partilhados; - Valorização de comportamentos informais na organização relativamente a estrutura formal; - Incremento do estudo do comportamento humano e defesa da utilização de técnicos para a “correção” dos desvios; - Visão harmoniosa e consensual da organização; - Desenvolvimento de uma pedagogia personalizada.

Quadro 3 Escola como Democracia (Costa, 1996: 55)

Características	
E S C O L A C O M O A R E N A P O L I T I C A	<ul style="list-style-type: none"> - A escola é um sistema político em miniatura cujo funcionamento é análogo ao das situações políticas existentes nos contextos macrossociais; - Dentro da escola existem posicionamentos diferenciados, os quais comportam indivíduos e grupos distintos; - A vida escolar desenrola-se com base na conflitualidade de interesses e na conseqüente luta pelo poder; - Os interesses situam-se no interior e no exterior da escola e influenciam a atividade organizacional; - As decisões escolares desenrolam-se e obtêm-se a partir de processos de negociação; - Palavras-chaves do discurso nesta abordagem: <u>Interesses</u>, <u>conflito</u>, <u>poder</u> e <u>negociação</u>.

Quadro 4: Escola como Arena Política (Costa, 1996: 73)

Características	
E S C O L A C O M O A N A R Q U I A	<ul style="list-style-type: none"> - A escola é em termos organizacionais, uma realidade complexa, heterogenia, problemática e ambígua; - O seu modo de funcionamento é anárquico, é por isso suportado por intenções e objetivos vagos, tecnologias pouco claras e participação fluida; - A tomada de decisão irrompe de forma desordenada, imprevisível e improvisada do amontoamento de problemas, soluções e estratégias; - Um estabelecimento de ensino não constitui um todo unido, coerente e articulado mas uma sobreposição de diversos órgãos; - As organizações são vulneráveis pelo ambiente externo, que sendo turbulento e incerto, aumentam a incerteza e ambiguidade organizacional; - Os processos organizativos da instituição (planificação, tomada de decisão...) assumem um carácter fundamentalmente simbólico.

Quadro 5: Escola como Anarquia (Costa, 1996: 89/90)

Características	
E S C O L A C O M O C U L T U R A	<ul style="list-style-type: none"> - Todas as organizações são diferentes, todas as escolas são diferentes entre elas; - A especificidade própria de cada escola constitui a sua cultura que se traduzem em valores, crenças, linguagem, rituais... a escola é uma “mini sociedade”; - A qualidade e o sucesso escolar dependem do seu tipo de cultura; - A realidade organizacional é uma construção social, que utiliza uma metodologia qualitativa e aponta o seu objetivo de estudo para o interior da cultura escolar; - As tarefas principais de um gestor devem estar canalizadas para os aspetos simbólicos já que a cultura pode (e deve) ser não só utilizada como também alterada.

Quadro 6: Escola como Cultura (Costa, 1996: 109)

Após uma clarificação das imagens organizacionais, iremos agora focar-nos na metáfora da hipocrisia organizacional que teve enfoque com o livro de Nils Brunsson “ A Organização da Hipocrisia”.

Será que falar de hipocrisia é ser hipócrita? Será que moralmente não se devia abordar este tema? Quais as vantagens e desvantagens da hipocrisia numa instituição escolar? Foram estas, algumas das questões que nos levaram em busca da clarificação desta “nova” imagem organizacional, e a inter-relação com o agrupamento de escolas.

Todas as instituições têm como objetivo principal unificar bens e serviços, ou seja, “coordenar as ações dos seus membros, para que estes possam produzir bens ou serviços em comum” (Brunsson, 2006: 15).

Segundo o mesmo autor, o fator chave é a “consistência”, a centralização da ação dos membros da comunidade, levando a que todos eles trabalhem para um objetivo comum. Torna-se complicado fazer esta gestão de personalidades, crenças e métodos de trabalho para poder criar um único objetivo.

A “hipocrisia é uma resposta a esse mundo, um mundo em que todos os valores, as ideias ou as pessoas estão em conflito uns com os outros.” (Brunsson, 2006: 17)

As discordâncias e a gestão de conflitos podem-se refletir nas organizações, pois estas “manifestam níveis elevados de inconsistência, de descoordenação e de incoerência entre o discurso, a decisão e a ação” (Costa, 2009: 1).

Esta incoerência é que poderá definir a organização da hipocrisia, assim “a hipocrisia é uma forma de lidar simultaneamente com vários valores em conflitos e é exatamente, isto que as organizações demasiado embrenhadas na hipocrisia estão a fazer.” (Brunsson, 2006: 17)

Dentro de uma organização trabalham dezenas de pessoas com teorias, desejos e objetivos diferentes. Para ser possível criar um clima harmonioso, a hipocrisia deverá ser usada como uma estratégia coerente para um objetivo comum.

“Uma instituição que não se consegue comportar de forma hipócrita sentirá mais dificuldade em trabalhar num mundo de conflitos”

(Brunsson, 2006: 20).

A teoria da hipocrisia é mais do que compreender o comportamento humano, é a forma que o indivíduo tem de manter uma atitude racional e cordial perante o grupo de trabalho e levar a que todos trabalhem para um bem comum.

Na elaboração do P.E. todo o agrupamento é chamado a intervir e a colaborar de forma a poderem expressar as suas perspetivas. Contudo desde sempre “a forma incoerente e inconsistente [que] legisla no sentido da centralidade do projeto educativo na gestão das escolas, ora cria condições legais para que tal não se verifique, mantendo em vigor legislação inconsistente e contraditória ou legislando mesmo no sentido da sua inoperância” (Costa, 2009: 5).

O governo ao legislar de forma tão normativa a elaboração do P.E. cria a obrigatoriedade da sua realização, não tendo em conta se a instituição está preparada para a sua elaboração e posterior aplicação.

Partindo então desta possibilidade podemos estar perante a apresentação de meros artefactos¹¹ institucionais., pois embora o Agrupamento tenha autonomia para a elaboração do projeto educativo não pode ignorar pressões e desejos que desde sempre a instituição os obriga de forma “inconsciente”.

A criação de grupos de projetos pode ser importante numa instituição pois podem (e talvez devam) ser eles os impulsionadores da dinâmica e criação de projetos institucionais. Contudo, o “problema é que os grupos de projetos podem

¹¹ Por artefacto entendamos, objeto artificial, que apenas existe devido à sua obrigatoriedade legislativa mas que em termos instituições não é usado.

tornar-se demasiado entusiásticos.” (Brunsson, 2006: 183), e pretendam chamar a participar no mesmo projeto diferentes instituições.

As organizações têm de lidar diariamente com normas inconsistentes e contraditórias, as quais têm de ser trabalhadas de forma natural e consistente, sem valorizar diretamente umas em contradição das outras. A hipocrisia organizacional talvez seja uma estratégia que leva o grupo a trabalhar para um objetivo comum como Brunsson salienta no seu livro a hipocrisia é:

“Uma homenagem que o vício presta à virtude” a moralidade não é necessariamente benéfica se substituirmos a hipocrisia pela justiça, se começarmos a argumentar e a decidir em consonância com as nossas ações imorais” (2006: 22)

A organização escolar manifesta uma dupla face de organização para a ação e de organização da política, cruzando o discurso da autonomia com as práticas de dependência.

O nosso discurso normativo atribui ao projeto educativo um lugar estratégico na gestão das nossas escolas, apesar de debilmente articulado, que ora legisla no sentido da centralidade do projeto ora cria condições para que tal não se verifique, mantendo em vigor legislação contraditória a isto podemos designar por Hipocrisia Legislativa.

Será que a documentação que legalmente é construída pela organização (PE, Regulamento Interno entre outros), são meros artefactos administrativos, elaborados com base em procedimentos que se ritualizaram e naturalizaram, não sendo capazes de traduzir uma inovação?

Talvez a hipocrisia organizacional se traduza no tratamento e implementação destes documentos que apesar de serem documentos vértices no ensino sejam eles próprios o espelho da má hipocrisia das instituições.

A hipocrisia não deve ser usada nem encarada no sentido pejorativo da palavra, segundo a visão de Brunsson a hipocrisia manifesta uma dimensão não

só necessária em termos de análise organizacional, mas até legítima e benéfica na perspectiva do desenvolvimento das organizações.

O modo de funcionamento da organização em dois planos torna-se natural e benéfico para a própria instituição pois os valores e os propósitos mesmo que inconsistentes têm de continuar a ser vistos como mobilizadores da ação.

Para a organização obter resultados promissores é importante que o grupo que nela trabalha seja o mais unido possível por isso é importante que a hipocrisia assuma um lugar de relevo para todos estarem em harmonia dentro da organização.

A metáfora da hipocrisia torna-se fulcral na organização do PE, e na vida da organização.

Capítulo II: Metodologia

1- Opções metodológicas: Estudo de Caso

O estudo de caso é uma das metodologias mais usadas em investigação científica quando se pretende estudar o “como” e o “porquê” de certos acontecimentos, é por si a metodologia mais usada na investigação qualitativa.

Podemos dizer que o estudo de caso é uma abordagem metodológica de investigação especialmente adequada quando procuramos compreender, explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos, nos quais estão simultaneamente envolvidos diversos fatores.

Numa abordagem qualitativa da investigação o estudo de caso é o método mais comum, consistindo num relato mais detalhado de uma situação, acontecimento ou sujeito.

Assim, Yin (1994:13) define “estudo de caso” com base nas características do fenómeno em estudo e com base num conjunto de características associadas ao processo de recolha de dados e às estratégias de análise dos mesmos.

Por outro lado, Bell (1989) define o estudo de caso como um termo guarda-chuva para uma família de métodos de pesquisa cuja principal preocupação é a interação entre fatores e eventos. Fidel (1992) refere que o método de estudo de caso é um método específico de pesquisa de campo. Estudos de campo são investigações de fenómenos à medida que ocorrem, sem qualquer interferência significativa do investigador.

Coutinho (2003) refere que quase tudo pode ser um “caso”: um indivíduo, uma personagem, um pequeno grupo, uma organização, uma comunidade ou mesmo uma nação. Da mesma forma, Ponte (2006) considera:

“É uma investigação que se assume como particularística, isto é, que se debruça deliberadamente sobre uma situação específica que se supõe ser única ou especial, pelo menos em certos aspetos, procurando descobrir o que há nela

de mais essencial e característico e, desse modo, contribuir para a compreensão global de um certo fenómeno de interesse.” (Ponte, 2006:2)

Não podemos deixar de referir as principais características deste tipo de estudo: este estudo deve ser feito no ambiente natural do “sujeito” em causa, utilizando diversas formas de recolha de dados (como iremos referir no ponto seguinte), podem ser analisadas uma ou mais entidades (pessoas ou instituições), a/as quais serão analisadas em profundidade.

Esta abordagem prende-se, como anteriormente já foi referido, a questões de “como” e “ porquê” tornando-se numa abordagem predominantemente qualitativa e não quantitativa pois questões de “o quê” e “quanto” são colocadas de lado pelos investigadores.

Podemos então dizer que o objetivo do estudo de caso é compreender o evento em estudo e ao mesmo tempo desenvolver teorias mais genéricas a respeito do fenómeno observado (Fidel, 1992). Para Yin (1994) o objetivo do estudo de caso é explorar, descrever ou explicar e segundo Guba & Lincoln (1994) o objetivo é relatar os factos como sucederam, descrever situações ou fatos, proporcionar conhecimento acerca do fenómeno estudado e comprovar ou contrastar efeitos e relações presentes no caso. Por seu lado, Ponte (1994) afirma que o objetivo é descrever e analisar. A estes dois Merriam (1998) acrescenta um terceiro objetivo, avaliar.

De forma a sistematizar estes vários objetivos, Gomez, Flores & Jimenez (1996:99), referem que o objetivo geral de um estudo de caso é: “explorar, descrever, explicar, avaliar e/ou transformar”.

Podemos, considerar então o estudo de caso como uma metodologia válida pois proporciona, densas descrições da realidade, num estudo em particular e que leva pouco tempo.

A grande vantagem deste método foca-se na possibilidade que o investigador tem em concentrar-se num caso em específico e identificar ou tentar identificar os diversos processos interativos em curso.

2 - Técnicas de recolha e de tratamento de dados

2.1- Análise documental

A maior parte das investigações comporta uma análise de documentos importantes, sendo que em algumas investigações serve apenas de complemento a informação obtida e noutros casos e devido a impossibilidade de obtenção de informação, é a fonte primordial desta.

A análise documental pode revelar-se uma fonte de dados muito importantes a partir da análise de documentos, ficheiros entre outros. Neste estudo, a análise documental foi muito importante para podermos avançar no estudo.

Para podermos trabalhar o Projeto Educativo é necessário conhecê-lo e conhecer também a legislação vigente, por isso, é importante ter acesso aos documentos em questão para analisar e questionar.

Contudo, devemos desde o início clarificar o tipo de documentos que vamos procurar, pois, podemos encontrar diferentes documentos como slides, vídeos, etc. embora, em questões educacionais os documentos mais comuns são os documentos escritos.

Segundo Duffy (2002: 91), “os documentos podem dividir-se em fontes primárias e secundárias. As fontes primárias são aquelas que surgem durante o período de investigação (isto é as atas das reuniões do conselho diretivo da escola). As fontes secundárias são as interpretações dos acontecimentos desse período baseadas nas fontes primárias (por exemplo a história da escola, comprovada pelas atas do conselho diretivo.) ”

De acordo com Duff (2002: 91), as fontes primárias podem ainda subdividir-se em fontes deliberadas e fontes inadvertidas.

Fontes deliberadas	Fontes inadvertidas
Têm o propósito de chamarem a atenção de futuros investigadores.	São utilizadas pelo investigador com um intuito diferente que o inicialmente esperado.
Preservam determinados dados.	São produzidas pelos governos centrais e locais.
Propósito de defesa pessoal ou reforço de reputação.	São exemplo: manuais, exames, registos de assiduidade.

Quadro7: Fontes Primárias: Fontes Deliberadas e Fontes inadvertidas

A natureza dos documentos relaciona-se ainda sobre a informação “inteligente” e a informação “não inteligente”. Assim, a informação “inteligente” é aquela que o autor do texto pretendeu transmitir, a informação “não Inteligente” é toda a informação inferida do documento.

Podemos assumir que todos os documentos fornecem informação “não inteligente”, cabendo a que a retira fazer uma avaliação precisa do seu conteúdo.

A pesquisa documental pode ter a necessidade de abranger fontes nacionais e/ou locais dependendo da investigação.

Em termos de fontes locais podemos ter a necessidade de procurar fontes particulares como, no nosso caso, o Projeto Educativo do Agrupamento.

É importante fazer uma seleção criteriosa de todo o material a analisar em virtude do tempo disponível para tal, a percepção do material realmente importante aumenta à medida que nos vamos envolvendo nas leituras e nos torna críticos das mesmas.

Para finalizarmos este tema é importante salientar que o investigador não se pode circunscrever apenas a alguns ideais, deve ser receptivo a todas as

novas informações, pistas e questões que os documentos que está a ler levantem, para assim não cair no perigo de ser parcial na investigação.

2.2- Análise do Projeto Educativo

Este documento foi retirado no site do agrupamento de escolas antes da primeira visita a instituição, para podermos responder de forma rápida e assertiva as questões que nos poderiam ser lançadas.

No decorrer da primeira visita é de salientar que a instituição se mostrou logo receptiva a facultar os documentos bem como o plano anual de atividades.

A análise por nos realizada foi apenas de análise e tomada de notas para confronto no decorrer das entrevistas.

Podemos dizer que este P.E. engloba a comunidade e tentar encontrar diferentes protocolos (câmara, Polícia, Junta de Freguesia, Centros de Saúde), para poder assegurar um sistema público de educação de qualidade.

Este projeto ambiciona uma igualdade na educação independentemente do estatuto ou referências dos alunos.

De seguida irei apresentar de forma resumida os objetivos do P.E bem como as metas que pretende alcançar.

Objetivos do Projeto Educativo:

- Promover a formação dos pais e encarregados de educação;
- Desenvolver nos jovens/alunos o sentido de solidariedade, respeito e amizade;
- Proporcionar um ensino com elevado nível de sucesso efetivo;
- Pugnar pela dignificação do ensino em todas as suas vertentes;

- Fomentar atividade de caráter pedagógico, formativo, cultural científico, social e desportivo;
- Intervir como parceiro social, junto dos órgãos de soberania, autarquias, autoridades e outras instituições, de modo a possibilitar e facilitar o exercício dos direitos e o cumprimento dos deveres dos pais e encarregados de educação;
- Criar condições para a celebração de parcerias de âmbito cultural, científico e profissional;
- Promover o intercâmbio entre as escolas do agrupamento e outras.

As metas propostas no P.E. são três:

Meta 1: Promover o sucesso dos alunos

Objetivos específicos:

- Garantir a Comunidade Educativa um bom clima de trabalho;
- Melhorar o desempenho global, diversificando as formas de aprendizagem;
- Consolidar as competências essenciais na transição de nível de escolaridade e ciclo;
- Sensibilizar e promover o sucesso pessoal e profissional;
- Promover a responsabilização do aluno nos resultados escolares obtidos;
- Melhorar o índice escolar de sucesso até 5 % quer na taxa disciplinar quer na taxa anual acumulada nos 2º e 3º ciclos;
- Situar os níveis de sucesso entre os 95% e os 99% para o 1º ciclo.
- Situar o sucesso educativo entre os 80% e os 95% para o Pré-escolar.

Meta 2: Desenvolvimento de valores e atitudes: Formar cidadãos, cooperantes, solidários, ecológicos, saudáveis capazes de conviver com e na diversidade.

Objetivos específicos:

- Melhorar a capacidade de participação, intervenção e cooperação;
- Desenvolver nos alunos atitudes de auto-estima, responsabilização, de respeito pelas regras de convivência.
- Diminuir o número de situações de conflito, indisciplina e violência em meio escolar;
- Melhorar o bem-estar geral através do reforço direto e indireto da segurança em meio escolar;
- Desenvolver a capacidade de viver na e com a diversidade;
- Promover atividades que desenvolvam uma consciência cívica, social, cultural e intercultural;
- Fomentar cação para a cidadania, voluntariado, ambiente e saúde.

Meta 3: Valorização dos recursos humanos e físicos; reforço das boas práticas de articulação, participação e colaboração entre a comunidade educativa com o meio.

Objetivos específicos:

- Conhecer o meio físico e humano onde a escola se insere;
- Conhecer o meio físico e humano da escola;
- Identificar quem somos e onde nos situamos;
- Conhecer o clima da escola;
- Otimizar os recursos físicos e humanos internos e externos;
- Melhorar a intervenção, participação e a cooperação;

- Fomentar e criar condições para a formação dos recursos humanos;
- Reforçar a relação entre a comunidade educativa e meio.

Ao longo da leitura do documento, é realçada a intervenção de toda a comunidade educativa quer na sua construção quer nas suas avaliações periódicas.

2.3- Entrevista Semi-Estruturada

A entrevista é a técnica mais comum na compreensão do ser humano, dado ter uma variedade imensa de formas e de usos.

A entrevista tem diversos fins quer comerciais, médicos, políticos e até terapêuticos e pode ser uma duração muito diferente, podendo durar breves minutos como algumas horas.

Existem características que podem diferenciar o tipo de entrevista que estamos a realizar:

- a) O número de elementos: se a entrevista se desenvolver entre dois elementos ou entre um conjunto de elementos.
- b) O número de temas abordados: se estamos sobre a abordagem de um só tema ou de vários temas.
- c) O grau de determinação ou estruturação das questões abordadas.

Relativamente à última alínea, podemos considerar, segundo Colás in Aires (2011: 28), as entrevistas como: entrevistas em profundidade ou não diretiva, entrevista focada, entrevista estruturada ou estandardizada, entrevista não estruturada e entrevista aberta.

As entrevistas estruturadas consideram um conjunto de perguntas estandardizadas com uma categorização de respostas limitadas, realizadas de forma pré estabelecida entre o entrevistador e o entrevistado.

As entrevistas não estruturadas não consideram perguntas pré-determinadas, as questões aparecem no decorrer de uma conversa entre o entrevistador e o entrevistado, partindo sempre dos objetivos inicialmente definidos. Tratando-se assim de um tipo de entrevista de carácter qualitativo.

A entrevista é um momento primordial de influência entre dois agentes, o entrevistador e o entrevistado, em que cada um tenta influenciar o outro no decorrer da entrevista.

Segundo Aires (2011: 29), “ A entrevista compreende assim, o desenvolvimento de uma interação criadora e captadora de significados em que características pessoais do entrevistador e do entrevistado influenciam decisivamente o curso da mesma.”

A entrevista aberta ou não diretiva ou em profundida, baseia-se numa concepção construtivista do ser humano, assim a entrevista só tem sentido quando o investigador tem necessidade de compreender o sentido que os sujeitos dão aos seus atos e são perceptíveis no decorrer da entrevista.

As diferenças entre entrevista estruturada e entrevista não estruturada, prende-se não só com a estrutura da entrevista em si mas, também com a posição do entrevistado e do entrevistador.

Assim, a entrevista estruturada baseia-se num conjunto de perguntas com respostas certas em que se obtém respostas predominantemente racionais, o entrevistador domina a frequência da entrevista visando um conjunto de questões estandardizadas, não avaliando as respostas, o entrevistado por sua vez ouve e responde às perguntas de forma ordenada e sequencial, as repostas são fechadas, e respondem a categorias pré-definidas.

A entrevista não estruturada por sua vez vai em busca de respostas sinceras na maior parte das vezes emocionais, procurando assim maximizar o resultado obtido.

O entrevistador, por sua vez coloca questões sem esquema nem respostas fixas, explicando antecipadamente a motivação do trabalho, controla ainda a entrevista, explicando o sentido das questões, estabelecendo uma simbiose entre o profissional e o pessoal de forma a manter um equilíbrio e uma dominância no decorrer da entrevista, adotando uma postura de ouvinte interessado mas que não avalia as respostas dadas.

O entrevistado por sua vez, responde a um conjunto de respostas sem uma ordem definida, que poderá variar de indivíduo para indivíduo.

As respostas são abertas e sem categorias pré-definidas.

No nosso estudo optamos por utilizar entrevistas semi-estruturadas, onde previamente foi construído um guião que serviu como eixo orientador da mesma.

Procuramos garantir que todos os participantes respondessem ao mesmo número de questões mesmo que para isso tivéssemos de alterar a sequências das perguntas.

É característica essencial do entrevistador a flexibilidade na exploração das questões lançadas bem como a sua adaptação ao longo da entrevista.

As descobertas ao longo da entrevista, situam-se em dois grandes grupos segundo Alonso (1995: 232): saberes implícitos- códigos linguísticos, códigos culturais regras sociais entre outros e ainda saberes explícitos- partem dos objetivos das investigações, preocupando-se com o porquê, como e quem realiza a entrevista, constituindo assim a base das interações entre entrevistado e entrevistador.

Podemos dizer que a vantagem mais importante de retermos é a adaptabilidade da técnica, um entrevistador bem preparado pode retirar de cada

entrevista, material potenciador de novos questionamentos, de novos focos de discussão.

Segundo Bell, “ a forma como determinada resposta é dada (o tom de voz, a expressão facial a hesitação, etc.) pode fornecer informações que uma resposta escrita nunca revelaria. É uma técnica altamente subjetiva havendo por isso sempre o perigo de ser parcial.” (2002: 118)

2.4-Tratamento dos resultados

Foram realizadas entrevistas a 9 educadoras e a coordenadora do Agrupamento de Escolas, das nove educadoras apenas 4 autorização gravação áudio e as restantes 5 educadoras os registos foram anotados manualmente no guião. A coordenadora do agrupamento autorizou a gravação áudio.

As entrevistas decorreram em dias diferentes demorando aproximadamente 30 a 45 minutos com cada educadora e aproximadamente 1h30 com a coordenadora do agrupamento.

As entrevistas áudio foram posteriormente passadas para papel de forma a ser possível apresentar em anexo, dado que em formato digital poderíamos correr o risco de revelar a identidade das participantes.

A entrevista gravada foi mais interessante pois foi possível registar todos os receito e hesitações nas respostas sem a preocupação de se querer registar por escrito a resposta por completo.

Após as transcrições, as respostas foram categorizadas de forma a enquadrar todas as respostas dadas, e criadas tabelas para apresentação dos resultados.

3- Caracterização do caso

Esta investigação decorreu num agrupamento de escolas que iremos designar por Agrupamento de Escolas das Flores, proveniente da zona norte do país, no distrito do Porto.

O concelho onde o agrupamento está inserido ocupa uma área de 9,5 Km² e tem uma população absoluta de 50762 habitantes, sendo 23921 do género masculino e 26792 do género feminino (resultados dos censos de 2011). Deste agrupamento ainda faz parte um outro concelho com uma área de 8,05 km² e 23108 habitantes.

Este agrupamento é constituído por 5 jardins-de-infância, 5 escolas do 1º ciclo do ensino básico e uma escola do 2º e 3º ciclo, sendo esta a escola sede de agrupamento.

A educação pré-escolar conta com 207 crianças, o 1º ciclo com 627 crianças e o 2º e 3º ciclo conta com 900 crianças.

Relativamente a docentes efetivos nas diversas valências podemos constatar que existem 9 educadores de infância, 31 professores do 1º ciclo do ensino básico, e 99 professores do 2º e 3º ciclo, contabilizando-se um total de 139 docentes.

Relativamente às habilitações literárias dos docentes do agrupamento podemos recolher os seguintes dados

	Bacharelato	Licenciatura	Mestrado	Doutoramento
Pré-escolar	0	9	0	0
1º Ciclo	1	35	3	0
2º Ciclo	3	36	3	1
3º Ciclo	0	43	11	3

Tabela 1 Habilitações dos Docentes

Relativamente ao grupo de trabalhadores não docentes (Docentes técnicos [AEC], Técnicos superiores, Assistentes Operacionais, Pessoal Administrativo e outro pessoal) podemos contabilizar um total de 96 profissionais.

	Jardim de Infância	1º Ciclo	2º e 3º Ciclo
Docentes Técnicos (AEC)	0	20	0
Técnicos Superiores	1		
Assistentes Operacionais e outro pessoal	19	21	26
Pessoal administrativo	9		

Tabela 2: Pessoal não Docente

As habilitações destes profissionais são respetivamente

Habilitações	1º Ciclo	2º Ciclo	3º Ciclo	Secundário	Ensino Superior
	15	13	26	12	9

Tabela 3: Habilitações do pessoal não docente

Como este estudo se centra na educação pré-escolar, iremos agora de forma mais detalhada caracterizar este grupo.

A idade deste grupo é entre os 3 e os 6 anos de idade e encontram-se divididos dentro das escolas da seguinte forma:

Jardim- de- infância	Idades (percentagem)					Género (percentagem)	
	3 Anos	4 Anos	5 Anos	6 Anos	NEE	Feminino	Masculino
A	29	47	24	0	4	42	58
B	8	8	80	4			
C	14	50	32	4			
D	46	28	26	0			
E	7	33	58	2			
Total	20	31	47	2			

Tabela 4: Distribuição da população do Jardim-de-infância¹²

A família é importante em todos os níveis de ensino, contudo e durante a idade pré-escolar a situação familiar é uma base importante a ter em conta, assim não será de mais analisar a realidade dos educandos deste agrupamento, tendo como ponto de partida o P.E. do mesmo.

¹² De forma a manter a confidencialidade do estudo foi dada a designação de A,B,C,D,E aos diferentes Jardins de Infância que participaram no estudo.

O agregado familiar é composto na sua maioria por 2 filhos como podemos verificar na figura que se segue:

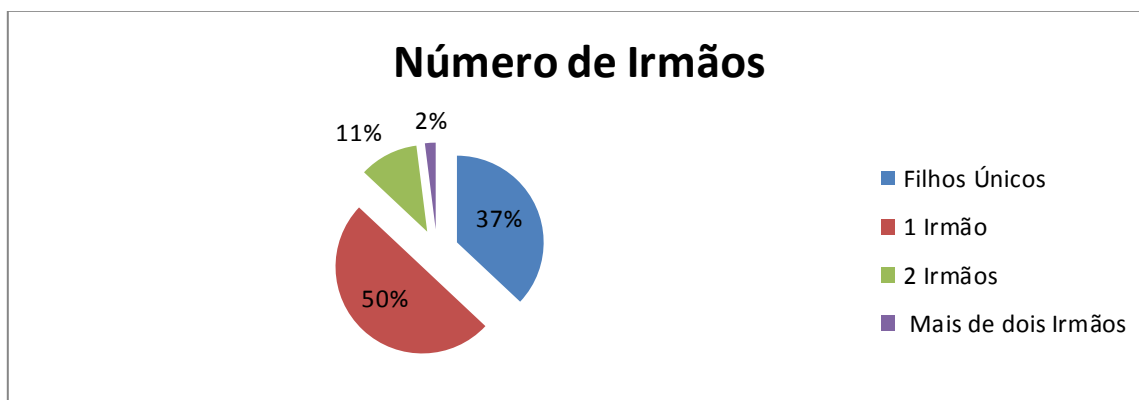


Figura 2: Composição do Agregado Familiar

A maioria das crianças vivem com ambos os pais, como podemos constatar na seguinte figura:

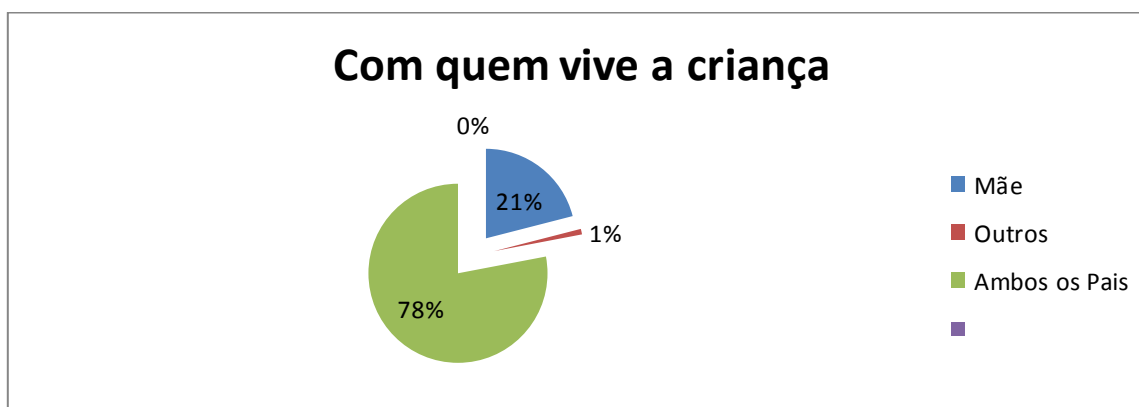


Figura 3: Com quem vive a criança

A idade dos progenitores ou encarregados de educação é também um fator a ter em atenção na avaliação do contexto escolar, verificamos então que neste contexto a faixa etária predominante é entre os 30 e os 39 anos.

Este agrupamento possui diversos serviços diferenciados como Serviço de Psicologia e Orientação, Núcleo de Apoio Educativo, Mediação Educativa entre outros serviços de apoio.

O Serviço de Psicologia e Orientação é um serviço especializado na orientação educativa, com o papel basilar de acompanhar o aluno ao longo do seu percurso escolar, contribuindo para identificar os seus interesses e aptidões, intervindo em áreas de dificuldade que possam surgir na situação de ensino-aprendizagem, dando apoio psicopedagógico.

O Núcleo de Apoio Educativo é um serviço que se baseia no conceito de escola inclusiva, que reforça o direito de todos frequentarem o mesmo estabelecimento de ensino, tendo atenção, no entanto, as diferenças individuais e o contexto de aprendizagem.

Assim, este núcleo acompanha, essencialmente os alunos com necessidades educativas especiais (NEE).

A Mediação Educativa é um programa desenvolvido em parceria com a Câmara Municipal e a Comissão de Proteção de Crianças e Jovens, que visa uma boa e rápida articulação entre estas e outras entidades, no sentido da detenção, encaminhamento e articulação dos casos de risco.

Enquadrando-se assim nos programas de tutoria, de prevenção de situações de risco, de atuação sobre situações disciplinares e de avaliação de procedimentos e intervenções disciplinares.

Este agrupamento criou diversos projetos em áreas distintas como projetos ambientais, projetos no âmbito da saúde, projetos de leitura e escrita, projetos de cidadania e participação cívica, projetos de artes e expressões e projetos de solidariedade.

É um agrupamento que apresenta algumas dificuldades económicas mas, que tem consciência dos pontos fracos e se esforça por melhorar.

4-Characterização dos sujeitos da investigação

O grupo focal desta investigação é constituído por nove educadoras de Infância e a diretora de um Agrupamento de Escolas do norte.

A idade das Educadoras esta compreendida entre os 44 e os 59 anos, sendo todos os elementos do sexo feminino.

O tempo de serviço encontra-se compreendido entre os 10 e os 33 anos.

Excetuando duas educadoras que se encontram uma em substituição e outra por permuta, as restantes encontram-se vinculadas ao agrupamento.

A Coordenadora do Agrupamento tem idade compreendida entre os 30 e os 40 anos e encontra-se a exercer estas funções a menos de um ano (a quando a entrevista).

Capítulo III: Apresentação e análise dos resultados

1- Apresentação dos resultados

Para uma apresentação dos resultados de forma mais organizada e de fácil percepção, a apresentação é feita em tabelas, seguindo-se um breve comentário e a sua análise, no ponto seguinte.

Tabela 5: Tempo de serviço das Educadoras

Tempo de serviço	Nº de educadoras
0-5 anos	
5-10 anos	
10-15 anos	1
15-20 anos	
20-25 anos	3
Mais de 25 anos	5
Total	9

Podemos verificar que, neste agrupamento, as educadoras de infância possuem uma experiência considerável, visto a maioria ter um tempo de serviço superior a 25 anos.

Tabela 6: Tempo de serviço no agrupamento

Tempo no Agrupamento	Nº de educadoras
0-1 anos	3
1-5 anos	2
5-10 anos	1
10-15 anos	2
15-20 anos	1
Total	9

Podemos considerar que este corpo docente é recente visto que 3 educadoras se encontram a menos de um ano no agrupamento e 2 se encontra num período entre 1 a 5 anos, o que perfaz 5 em 9 educadora estão no agrupamento a relativamente pouco tempo

Tabela 7: Conhecimento do Projeto Educativo pelas educadoras.

	Nº de educadoras
Sim	6
Não	2
Tem Noção	1
Total	9

Podemos constatar que a maioria das educadoras admitem conhecer com profundidade o texto do Projeto Educativo, sendo que 2 admitem não o conhecer.

A educadora H apesar de dizer que conhece o Projeto Educativo diz-nos o seguinte “Sim, foram apresentadas as linhas mestras para utilização das metas.”, será que conhecer as linhas mestras é suficiente para se admitir que se conhece o Projeto Educativo?

Tabela 8: Responsável pela elaboração do Projeto Educativo na perspetiva das educadoras.

	Nº de educadoras
Representante do Agrupamento/ Representantes do Concelho Pedagógico	7
Representante do Agrupamento	1
Não sei	1
Total	9

Após a análise da tabela, podemos aferir que 7 das educadoras acreditam que o projeto Educativo teve origem num grupo de colegas do agrupamento.

Como podemos comprovar com a resposta da educadora E: “Foi a representante do departamento, nós demos ideias.”. sendo o P.E um documento produzidos por todo a comunidade educativa a representante das educadoras será responsável por transmitir as ideias das restantes colegas.

Tabela 9: Perspetiva das educadoras sobre a existência de uma parceria entre docentes na elaboração do Projeto Educativo

	Nº de educadoras
Sim	7
Não	0
Não sabe	2
Total	9

Podemos confirmar na tabela 15 que 7 educadoras admitem a existência de uma parceria entre docentes na elaboração do Projeto de Agrupamento, as restantes educadoras não sabem se existe esta parceria.

Como podemos verificar na resposta da Educadora A “Sim existe, se não existe devia existir.” É uma resposta que apesar de afirmativa é contraditória, o que levanta a questão mas existe mesmo ou não ou só deu a resposta que seria a mais correta. Estaremos a entrar no campo da hipocrisia?

Tabela 10: Questão 6: Perspetiva das educadoras sobre o tipo de Projeto Educativo do Agrupamento

	Nº de educadoras
Projeto vitrina	1
Projeto exequível, colocado em prática	8
Dinâmico e inovador	3

Podemos constatar que a mesma educadora deu mais do que uma perspectiva relativamente ao P.E., assim, podemos assumir que a maioria das educadoras arroga que o projeto é colocado em prática e de fácil utilização, contudo existe ainda quem o assuma como projeto vitrina apesar de dinâmico e inovador.

A Educadora afirma “É um projeto amplo, abrangente que serve para todos os professores e todos se podem incluir nele, podemos considerar um “meio projeto vitrine”, existe porque também é obrigatório.

Tabela 11: Consulta do Projeto Educativo por parte das educadoras

	Nº de educadoras
Sim	5
Não	3
Raramente	1
Total	9

A esta questão, cinco das nove educadoras assume que é normal consultá-lo, pelo contrário três das nove dizem não consultá-lo e uma diz consultá-lo raramente.

Tabela 12: Justificação para a consulta do Projeto Educativo

	Nº de educadoras
Especificar as metas	6
Elaborar Documentos	4
Só consulto no início do ano	1
Não consulto por já conhecer	2
Não é relevante no dia-a-dia	1

Questionadas, acerca do porquê da consulta do Projeto Educativo podemos verificar que 6 das educadoras o utilizam para especificar as metas na elaboração das planificações das atividades, 4 educadoras consulta o projeto para elaborar documentos. Contudo é relevante chamar a atenção que neste uma educadora assume que só o utiliza na elaboração de documentos e não é relevante no seu dia-a-dia.

Uma das educadoras assume ainda que só o consulta no início do ano, e por fim duas educadoras assumem não o consultar pois já o conhecem.

A afirmação da educadora A resume de forma direta este ponto: “Costumo consulta-lo quando necessito de explicitar as metas com a numeração correta, a ordem das metas. Quando elaboramos as fichas de caracterização das atividades. No dia-a-dia, não tenho necessidade só quando há necessidade de preencher documentos muito específicos.

Tabela 13: Importância do Projeto Educativo como base para as atividades.

	Nº de educadoras
Sim	9
Não	0
Total	9

Pela análise dos resultados obtidos podemos constatar que todas as educadoras orientam as suas atividades pelo Projeto Educativo de Agrupamento.

Tabela 14: Inspiração no Projeto Educativo?

	Nº de educadoras
Elaboração do P.C.S ¹³	4
Concretização das metas e Objetivos	4
Sucesso das crianças	2

Para a maioria das educadoras o Projeto Educativo é refletido na elaboração do P.C.S. e na concretização das metas e dos objetivos propostos pelo próprio projeto, duas das educadoras dizem que é no sucesso das crianças que está refletido o sucesso do Projeto Educativo.

O Projeto Educativo aparece enunciado “Na elaboração de atividades e projetos que levam ao cumprimento das metas e objetivos.” (Educadora C)

¹³ P.C.S: Projeto Curricular de Sala/Grupo

Tabela 15: Readaptação do Projeto Educativo

	Nº de educadoras
Sim	9
Não	0
Total	9

Todas as educadoras concordaram relativamente à readaptação do Projeto Educativo no Jardim-de-infância.

Tabela 16: Forma de readaptação do Projeto Educativo

	Nº de educadoras
Elaboração do P.C.S	6
De acordo com a idade	2
Parceria com outras instituições	1
Total	9

Para a maioria das educadoras a forma de readaptação do Projeto Educativo prende-se com a concretização do Projeto curricular de sala/grupo, contudo temos ainda de contabilizar a adaptação através da idade e de parcerias com outras instituições.

A educadora A deixa a seguinte resposta “Sim, adaptamos as características do projeto educativo as características do pré-escolar.”

Tabela 17: Convite a participação na elaboração do Projeto Educativo.

	Nº de educadoras
Sim	4
Não	4
Fui obrigada	1
Total	9

Das nove educadoras questionadas podemos verificar que quatro educadoras já foram convidadas a participar na elaboração do projeto e outras tantas nunca foram convidadas.

Contudo existe uma educadora que se sentiu obrigada a participar na elaboração do projeto educativo.

Tabela 18: Gratificação na participação

	Nº de educadoras
Sim	3
Não	1
Total	4

A maioria das educadoras achou gratificante a participação na elaboração do Projeto Educativo, contudo uma das educadoras não achou a experiência gratificante. A educadora C apesar de ser contratada foi convidada e deixa uma resposta bastante interessante: “Sim é enriquecedor contudo uma questão negativa de nós, professores contratados é a não envolvência pois esta vai-se perdendo.”

Tabela 19: Reflexão das ideias no Projeto Educativo.

	Nº de educadoras
Experiencia enriquecedora	2
Fazia parte do Concelho Geral	1
Fazia parte da coordenação do departamento	1
Total	4

Apesar de terem participado na elaboração do Projeto Educativo, nenhuma educadora, foi capaz de dar um exemplo da reflexão das ideias por elas lançadas, contudo, metade das educadoras, caracteriza a experiência como enriquecedora e a outra metade como “obrigação” por pertencer a departamentos administrativos.

A educada B diz ter sido “obrigada” e responde a esta questão da seguinte forma: “Por um lado sentimo-nos integrados na realização dos documentos, é uma responsabilidade diferente. As minhas ideias foram aceites, apesar do nosso trabalho não ser reconhecido pelos colegas”, mas também não foi capaz de explicar como ou onde estavam refletidas as ideias que deu.

Tabela 20: Participação de outros educadores na elaboração do Projeto Educativo.

	Nº de educadoras
Sim	4
Não	0
Total	4

Das quatro educadoras que não foram convidadas a participar no projeto educativo todas têm conhecimento da participação de outros colegas.

Tabela 21: Como melhorar o Projeto Educativo

	Nº de educadoras
Possui Mestrado	1
Fornecer Ideias	1
Não sei como melhorar	3
Total	5

Das quatro educadoras inquiridas, três delas assumiram que não sabiam como melhorar o Projeto Educativo e apenas uma delas disse ser detentora de mestrado e poderia dar ideias.

A educadora C assume-se como passiva admitindo que o Projeto Educativo “Está bem elaborado. Não poderia acrescentar mais nada.”

Tabela 22: Impedimento dos educadores de infância na participação na elaboração do Projeto Educativo

	Nº de educadoras
Sim	0
Não	9
Total	9

Como podemos verificar, nenhuma educadora se sentiu vedada a participação no Projeto Educativo.

Tabela 23: Sentimento de pertença ao agrupamento

	Nº de educadoras
Sim	9
Não	0
Total	9

Neste agrupamento, as educadoras revelam-se bem inseridas dentro do corpo docente.

Tabela 24: A relação favorável á elaboração do Projeto Educativo.

	Nº de educadoras
Sim	7
Não	1
Relação a distância	1
Total	9

Sete educadoras inquiridas acham que a relação entre a escola sede e os jardins-de-infância favorecem a elaboração do Projeto Educativo, apenas uma educadora assume que não favorece e outra educadora diz ser uma relação à distância.

Tabela 25: Reflexão da faixa etária no Projeto Educativo

	Nº de educadoras
Sim	8
Não	1
Total	9

Das nove educadoras oito acham que a faixa etária dos 3 aos 6 anos é devidamente contemplada no projeto educativo e apenas uma é de opinião contraditória.

Tabela 26: Reflexão da faixa etária mais jovem.

	Nº de educadoras
Tema do Projeto	6
A preocupação é igual	1
Desde que se fala em Agrupamento	2
Total	9

Para seis educadoras o tema do projeto é a reflexão da preocupação com a faixa etária mais jovem, para uma das educadoras a preocupação é igual em qualquer uma das faixas etárias e por fim, duas das educadoras admitem que desde o momento que se fala em Agrupamento se fala em união e preocupação com todas as faixas etárias.

A educadora H assume que “A preocupação está reflectida, desde o momento que se fala em agrupamento”, logo não existe uma diferenciação entre os diferentes anos.

Após apresentados os resultados das entrevistas das educadoras de infância envolvidas no estudo iremos referir de seguida os resultados da entrevista à diretora do agrupamento.

A coordenadora esta a exercer o cargo a menos de 1 ano neste, contudo foi vice diretora no mesmo durante 8 anos.

Este agrupamento apresenta 135 docentes e 70 elementos não docentes.

A coordenadora assume a existência de um projeto educativo o qual caracteriza como promotor de cidadania, e dinamizador. É um documento que “tem de ser usado” segundo a mesma por todo o agrupamento pois é um documento primordial do agrupamento e do ensino.

Como documento de utilização geral a Coordenadora assume que foi construído por toda a comunidade educativa, pais, professores, funcionários, alunos e encarregados de educação.

Quando questionada sobre a participação dos educadores de infância na elaboração do documento, esta diz que nem todos os educadores mostram vontade mas que a maior parte deles mostra interesse na sua elaboração, apresentando propostas de melhoria, tentando potencializar assim as instituições do pré-escolar. Neste sentido, lançam os pontos fortes e menos fortes das instituições caracterizando-as de forma a melhorá-las.

Segundo a mesma, nunca foi vedada a participação a nenhum educador que pretende-se participar.

Colocada a questão como incentivar os educadores a participar na elaboração do projeto educativo, a coordenadora não avança nenhuma solução, admitindo que “é sempre preciso melhorar mas neste momento a participação é boa”.

Interessante é pensar que nem todos os professores no agrupamento vêem os educadores de infância como parceiros na elaboração do projecto educativo, será porque estes se limitam a ver só as suas instituições ou porque os docentes de outros anos não conhecem a realidade do jardim-de-infância?

A relação estabelecida entre as diferentes escolas é um fator importante na elaboração e implementação do projeto educativo, a coordenadora assume esta relação como sendo uma relação facilitadora na elaboração do documento.

Perspectivando agora a utilização direta dos educadores de infância a coordenadora é da opinião que estes se baseiam no projeto educativo para elaborar as atividades que orientam, dados que todas as atividades têm de ir a conselho pedagógico, especificando as metas a atingir e devem ser também aprovadas nas reuniões mensais de educadores.

2- Avaliação qualitativa dos resultados obtidos

Neste ponto vamos fazer uma análise pormenorizada dos resultados obtidos e fazer um confronto com a matéria teórica recolhida.

Após as entrevistas realizadas podemos concluir que o corpo docente de Educadores de Infância se encontra em grande variação, pois se a maioria dos docentes (cinco em nove) se encontram no agrupamento há menos de cinco anos, os restantes já se encontram no agrupamento há mais de cinco anos. O tempo de serviço é um fator importante a ter em consideração, pois trás experiência e domínio no terreno. Desta forma o grupo em estudo apresenta um tempo de serviço superior ou igual a vinte anos, e apenas uma educadora apresenta tempo inferior.

A coordenadora do agrupamento assumiu esta função a menos de um ano, contudo esteve oito anos como coordenadora adjunta no mesmo agrupamento.

Abordada a coordenadora do Agrupamento e as Educadoras de Infância sobre a existência do projeto educativo estas afirmaram a sua existência.

Assim, e de acordo com o decreto de lei nº 137/2012, de 2 de julho Artigo 9º. A, o Projeto Educativo:

“Constitui um documento objetivo, conciso e rigoroso, tendo em vista a clarificação e comunicação da missão e das metas da escola no quadro da sua autonomia pedagógica, curricular, cultural, administrativa e patrimonial, assim como a sua apropriação individual e coletiva.”

Aquando da realização do projeto educativo, a coordenadora é direta ao identificar como agentes de elaboração os professores, funcionários, alunos, encarregados de educação e pais. A mesma questão, lançada às educadoras obtivemos duas respostas que levantaram alguma interrogação, dado que as restantes educadoras assumiram existir uma equipa pedagógica que elaborava o documento:

- a) “Não sei quem elaborou” (educadora C)
- b) “A representante do agrupamento” (educadora E)

Tratando-se a elaboração do Projeto Educativo de uma atividade dinâmica, que implica todos os agentes educativos, será viável a elaboração deste apenas por um elemento da direção? Ou será que o interesse por saber quem elaborou e até esclarecer alguns pontos se tornou irrelevante?

É ainda de sublinhar que a coordenadora e a maioria das educadoras assume haver uma parceria entre professores e educadores, apesar de a Coordenadora dizer que “nem todos os educadores mostram, contudo a equipa de educadores é boa”.

Diante do exposto, e tendo por base Barroso, podemos dizer que “O projeto de escola tem de atingir a globalidade da organização e comprometer todos os seus elementos. Se não for assim, estamos em presença do projeto de um indivíduo, ou de um grupo, e não de um projeto de toda a escola... o projeto é um processo de construção de consensos.” (1992: 37)

Sendo o Projeto Educativo um “mecanismo clarificador dos princípios, valores, metas e estratégias que orienta e dão sentido à ação educativa de determinado estabelecimento de educação e ensino, contribuindo assim para a sua melhoria, aprendizagem e desenvolvimento organizacional.” (Costa, 2004:106), deve ser um documento conhecido com profundidade pelos docentes.

Questionada a coordenadora, esta diz conhecer com profundidade o projeto relativamente às educadoras a maioria diz que o conhece contudo existem duas que assumem não o conhecer e uma diz ter noção.

Este não conhecimento do projeto educativo poderá dever-se ao fato de duas das educadoras estarem em regime de substituição.

Curiosamente e apesar de assumirem que o projeto educativo é importante, que o conhecem algumas das educadoras não o costumam consultar.

A educadora C assume que “não é algo relevante no dia-a-dia, apenas para elaborar documentos”.

Por sua vez a educadora G diz que “não o consulto pois já o conheço, ajudei a construí-lo”.

As restantes educadoras consultam o Projeto Educativo para elaboração documental e para o cumprimento das metas especificadas no próprio Projeto Educativo.

Na perspetiva de Costa (2004: 91) as “dimensões simbólicas que se encontravam associadas ao projeto educativo, levaram a que as escolas procedessem à sua elaboração, mais numa lógica da legitimação externa, do que de um processo participativo, negocial, de adesão coletiva, coerente e articulada com novas praticas”.

Apoiando esta perspetiva, a educadora A assume o projeto educativo como projeto vitrine, dizendo que “podemos considerar “meio projeto vitrine” é necessário.”

As restantes educadoras caracterizam o Projeto como um projeto dinâmico, que é colocado em prática.

Focando-nos agora especificamente no jardim-de-infância, todas as educadoras admitem uma readaptação do projeto educativo para os alunos mais jovens criando o Projeto Curricular de Sala de acordo com a idade de cada grupo.

Acreditam que esta faixa etária está devidamente contemplada na elaboração do documento pois o tema é simples e se estamos a falar em Agrupamento estamos a falar de uma unificação da preocupação que deverá ser igual em todos os anos de ensino.

Uma das educadoras dá uma resposta interessante ao dizer que “não acho que esta faixa etária está devidamente contemplada” mas, também não avança soluções para a sua própria resposta.

Desde o início da entrevista que a coordenadora deixa transparecer uma relação “quase perfeita” entre os diferentes níveis de ensino questionadas as educadoras sobre a relação entre os Jardins de Infância e a escola sede apenas duas educadoras não concordaram com a coordenadora admitindo a educadora A que não existe uma boa relação e a educadora E que a relação estabelecida é uma relação à distância.

Poderemos estar sobre uma visão hipócrita da organização em que “serve como um manto para esconder determinados fatos e buscar agradar a diferentes grupos sociais...”(Brunsson, 2007:166)

Talvez certas respostas tenham sido dadas pois eram esperadas e publicamente aceitáveis.

Reflexões Finais

Após o término deste trabalho, algumas questões me foram levantadas:

- Será que o projeto educativo é entendido pelos profissionais de educação como um documento primordial no seu trabalho?

- Será que a formação inicial e contínuo do educador de infância abrange convenientemente bem o tema?

Talvez a obrigatoriedade da existência do Projeto Educativo se sobreponha à essência da sua criação. Penso que o propósito do projeto educativo deverá ser entendido pelos Professores e só depois colocado em prática, acreditando que cada instituição é possuidora de uma cultura e uma identidade própria que a acompanha e acompanhará durante a sua existência.

A hipocrisia organizacional é um bem necessário à coesão e sobrevivência de uma instituição, contudo não podemos nem devemos que esta se sobreponha ao objetivo central, “EDUCAR”, pois se não existe confiança, dedicação e esperança penso que nenhuma instituição é capaz de transmitir valores e levar a bom-porto os seus ideais.

Limitações do trabalho

As limitações neste estudo deveram-se principalmente ao facto de não estar a trabalhar na área da educação, apesar de ter formação de base na educação ainda não foi possível lecionar, o que no decorrer do trabalho limitou bastante.

O tempo disponível para poder dedicar ao trabalho também não foi muito, mas penso que o segredo está em todos os dias fazer um pouco, e aproveitar bem o tempo.

A deslocalização da Universidade em relação ao meu local de residência também foi uma das limitações.

Por último, é ainda de referir que a realização das entrevistas também foi uma das limitações, pois a falta de prática e de perícia poderá ter levado a não esmiuçar o conteúdo referido e encontrar dados mais relevantes a considerar.

Anexos

Entrevistas Educadoras

Entrevista Educadora A

Identificação do entrevistado

Nome: (A)

Idade: 45

Função: Educadora

A presente entrevista foi elaborada no âmbito da investigação para a escrita da dissertação de mestrado subordinada ao tema: **Projeto Educativo: Participação dos Educadores de Infância num Agrupamento**, elaborada pela investigadora Filipa Soares Silva, aluna do segundo ano do mestrado em Administração e Políticas Educativas da Universidade de Aveiro.

Todas as informações recolhidas nesta entrevista, serão usadas apenas no âmbito desta investigação. A identificação dos entrevistados em nenhum momento será revelada.

1- É Educadora/o há quantos anos?

25 Anos

2- Faz parte do corpo docente deste agrupamento há quanto tempo?

4 Anos

3- Conhece com profundidade o texto do Projeto Educativo do seu Agrupamento?

Sim, conheço

4- Quem elaborou o Projeto Educativo?

Uma equipa do agrupamento composto por representantes do conselho pedagógico

5- Existe uma parceria entre Docente na elaboração do Projeto Educativo?

Sim existe, se não existe devia existir.

6- Como caracteriza o Projeto Educativo deste Agrupamento?

É um projeto amplo, abrangente que serve para todos os professores e todos se podem incluir nele, podemos considerar um “meio projecto vitrine”, existe porque também é obrigatório.

7- Costuma consultá-lo? Porquê?

Costumo consulta-lo quando necessito de explicitar as metas com a numeração correta, a ordem das metas. Quando elaboramos as fichas de caracterização das actividades. No dia-a-dia, não tenho necessidade só quando há necessidade de preencher documentos muito específicos.

8- As atividades letivas e não letivas, que orienta têm por base o Projeto Educativo?

Sim

9- De que forma se consubstancia essa inspiração no Projeto Educativo?

A base do trabalho é sempre o projeto educativo, é dele que retiramos as orientações para elaborar o projeto curricular de sala.

10-O Projeto Educativo no jardim-de-infância é readaptado?

Sim, adaptamos as características do projeto educativo as características do pré-escolar.

11-Se sim de que forma?

Com a criação do projeto curricular de sala.

12-Alguma vez foi convidada a participar na elaboração do Projeto Educativo?

Não

12.1: Se sim, achou gratificante essa participação? De que forma viu refletidas as suas ideias?

12.2: Se não, tem conhecimento da participação de outros educadores?

Sim

12.3: De que forma acha que poderia contribuir para a melhoria do Projeto Educativo?

Podia dar algumas ideias no sentido em que tenho mestrado em educação em elaboração e concepção de projetos, nós apenas damos pequenas sugestões quando ele já está elaborado.

13- Alguma vez sentiu vedada a sua participação na elaboração do Projeto Educativo?

Não

13.1- Se sim de que forma?

14-Sente-se bem inserida no grupo de docentes deste agrupamento?

Sim

15-A relação estabelecida entre os Jardins de Infância e a escola sede do agrupamento favorece a elaboração do Projeto Educativo?

Neste momento há um pouco mais de abertura relativamente ao pré-escolar contudo é um grupo que vai “a reboque” dos outros, não é muito importante e esquecem-se várias vezes que nós existimos, até na elaboração de alguns documentos, o jardim-de-infância é a “parte pobre”.

16- Na sua opinião, a faixa etária dos 3 aos 6 anos é devidamente contemplada no Projeto Educativo?

Apesar do já referido anteriormente, sim é contemplado, como o tema é muito abrangente, nós facilmente nos adaptamos.

17-De que forma vê, refletida a preocupação com a faixa etária mais jovem?
O tema do projeto é muito abrangente.

Entrevista Educadora B

Identificação do entrevistado

Nome: (B)

Idade: 59

Função: Educadora

A presente entrevista foi elaborada no âmbito da investigação para a escrita da dissertação de mestrado subordinada ao tema: **Projeto Educativo: Participação dos Educadores de Infância num Agrupamento**, elaborada pela investigadora Filipa Soares Silva, aluna do segundo ano do mestrado em Administração e Políticas Educativas da Universidade de Aveiro.

Todas as informações recolhidas nesta entrevista, serão usadas apenas no âmbito desta investigação. A identificação dos entrevistados em nenhum momento será revelada.

1- É Educadora/o há quantos anos?

34 Anos

2- Faz parte do corpo docente deste agrupamento há quanto tempo?

8 Anos

3- Conhece com profundidade o texto do Projeto Educativo do seu Agrupamento?

Sim conheço

4- Quem elaborou o Projeto Educativo?

Pelos representantes dos departamentos.

5- Existe uma parceria entre Docente na elaboração do Projeto Educativo?

Cada coordenador organiza a parte referente ao seu departamento e depois é levado ao conselho pedagógico e depois aí são trocadas algumas impressões.

6- Como caracteriza o Projeto Educativo deste Agrupamento?

As linhas orientadoras são boas, o tema é abrangente, todas as nossas atividades têm as metas e os objectivos do projeto educativo

7- Costuma consultá-lo? Porquê?

Consultar não, não é importante no dia-a-dia só para preencher papéis.

8- As atividades letivas e não letivas, que orienta têm por base o Projeto Educativo?

Sim, sempre.

9- De que forma se consubstancia essa inspiração no Projeto Educativo?

Com o cumprimento das metas e objectivos do projeto.

10-O Projeto Educativo no jardim-de-infância é readaptado?

Sim, tem de ser sempre readaptado.

11-Se sim de que forma?

Com a criação do projeto curricular de sala que varia de jardim para jardim.

12-Alguma vez foi convidada a participar na elaboração do Projeto Educativo?

Fui obrigada por ser coordenadora do pré-escolar, pronto posso dizer que fui “convidada”.

12.1: Se sim, achou gratificante essa participação? De que forma viu refletidas as suas ideias?

Por um lado sentimo-nos integrados na realização dos documentos, é uma responsabilidade diferente. As minhas ideias foram aceites, apesar do nosso trabalho não ser reconhecido pelos colegas.

12.2: Se não, tem conhecimento da participação de outros educadores?

12.3: De que forma acha que poderia contribuir para a melhoria do Projeto Educativo?

13- Alguma vez sentiu vedada a sua participação na elaboração do Projeto Educativo?

Não

13.1- Se sim de que forma?

14-Sente-se bem inserida no grupo de docentes deste agrupamento?

Sim

15-A relação estabelecida entre os Jardins de Infância e a escola sede do agrupamento favorece a elaboração do Projeto Educativo?

Sim favorece, nós damos a conhecer a realidade do jardim-de-infância.

16- Na sua opinião, a faixa etária dos 3 aos 6 anos é devidamente contemplada no Projeto Educativo?

Sim

17-De que forma vê, refletida a preocupação com a faixa etária mais jovem?

O projeto educativo são linhas orientadoras, o que depois especifica mais o trabalho é o projeto curricular de grupo não é tanto o projeto educativo. A preocupação é igual em relação aos outros graus de ensino, não há diferença.

Entrevista Educadora C

Identificação do entrevistado

Nome: (C)

Idade: 44

Função: Educadora

A presente entrevista foi elaborada no âmbito da investigação para a escrita da dissertação de mestrado subordinada ao tema: **Projeto Educativo: Participação dos Educadores de Infância num Agrupamento**, elaborada pela investigadora Filipa Soares Silva, aluna do segundo ano do mestrado em Administração e Políticas Educativas da Universidade de Aveiro.

Todas as informações recolhidas nesta entrevista, serão usadas apenas no âmbito desta investigação. A identificação dos entrevistados em nenhum momento será revelada.

1- É Educadora/o há quantos anos?

22 Anos

2- Faz parte do corpo docente deste agrupamento há quanto tempo?

Desde Setembro

3- Conhece com profundidade o texto do Projeto Educativo do seu Agrupamento?

Com profundidade não.

4- Quem elaborou o Projeto Educativo?

Quem normalmente elabora os projectos soa todos os professores, é ma equipa juntamente com pais, representantes de assistentes operacionais, presidentes das autarquias, mas deste especificamente não sei.

5- Existe uma parceria entre Docente na elaboração do Projeto Educativo?

Aqui neste agrupamento não sei.

6- Como caracteriza o Projeto Educativo deste Agrupamento?

A parte que conheço melhor é a parte das metas e dos objetivos relacionados com o pré-escolar e são criados projetos que ajudam na realização do projeto escolar.

7- Costuma consultá-lo? Porquê?

Sim, no início do ano para perceber a dinâmica do agrupamento e as metas do projeto.

8- As atividades letivas e não letivas, que orienta têm por base o Projeto Educativo?

Sim, sempre.

9- De que forma se consubstancia essa inspiração no Projeto Educativo?

Mais uma vez na elaboração de atividades e projetos que levam ao cumprimento das metas e objetivos.

10-O Projeto Educativo no jardim-de-infância é readaptado?

Sim, é muito readaptado ao grupo e ao grau de ensino.

11-Se sim de que forma?

Com a criação do projeto curricular de sala, parcerias com o centro de saúde, com a escola segura e a associação de pais.

12-Alguma vez foi convidada a participar na elaboração do Projeto Educativo?

Neste agrupamento não, mas noutro já.

12.1: Se sim, achou gratificante essa participação? De que forma viu refletidas as suas ideias?

Sim é enriquecedor contudo uma questão negativa de nós, professores contratados é a não envolvência pois esta vai-se perdendo.

12.2: Se não, tem conhecimento da participação de outros educadores?

12.3: De que forma acha que poderia contribuir para a melhoria do Projeto Educativo?

13- Alguma vez sentiu vedada a sua participação na elaboração do Projeto Educativo?

Não

13.1- Se sim de que forma?

14-Sente-se bem inserida no grupo de docentes deste agrupamento?

Sim

15-A relação estabelecida entre os Jardins de Infância e a escola sede do agrupamento favorece a elaboração do Projeto Educativo?

Sim, favorece.

16- Na sua opinião, a faixa etária dos 3 aos 6 anos é devidamente contemplada no Projeto Educativo?

Por vezes acho que se tenta aplicar as metas e os objectivos dos outros graus de ensino ao pré-escolar que é uma faixa etária muito específica com objectivo e competências muito específicos, tenta-se nivelar tudo pela mesma medida mas é nossa função argumentar e justificar a adaptação de certas medidas à nossa realidade

17-De que forma vê, refletida a preocupação com a faixa etária mais jovem?

Eu vejo reflectida num conjunto de todos os educadores, que se reúnem e depois o representante transmite aos docentes dos outros graus de ensino.

Entrevista Educadora D

Identificação do entrevistado

Nome: (D)

Idade: 54

Função: Educadora Coordenadora

A presente entrevista foi elaborada no âmbito da investigação para a escrita da dissertação de mestrado subordinada ao tema: **Projeto Educativo: Participação dos Educadores de Infância num Agrupamento**, elaborada pela investigadora Filipa Soares Silva, aluna do segundo ano do mestrado em Administração e Políticas Educativas da Universidade de Aveiro.

Todas as informações recolhidas nesta entrevista, serão usadas apenas no âmbito desta investigação. A identificação dos entrevistados em nenhum momento será revelada.

1- É Educadora/o há quantos anos?

32 Anos

2- Faz parte do corpo docente deste agrupamento há quanto tempo?

13 Anos

3- Conhece com profundidade o texto do Projeto Educativo do seu Agrupamento?

Sim.

4- Quem elaborou o Projeto Educativo?

Foi um grupo de docentes e todos nós demos o nosso contributo ao nível do departamento.

5- Existe uma parceria entre Docente na elaboração do Projeto Educativo?

Sim.

6- Como caracteriza o Projeto Educativo deste Agrupamento?

Este projeto educativo é inovador, desafiador e muito trabalhoso, foi uma aposta forte, ele foi feito perante a nossa realidade e colocado sempre em prática.

7- Costuma consultá-lo? Porquê?

Normalmente não porque o conheço, o que temos é sempre um exemplar para os pais e nos podermos consultar.

8- As atividades letivas e não letivas, que orienta têm por base o Projeto Educativo?

Sim, normalmente sim.

9- De que forma se consubstancia essa inspiração no Projeto Educativo?

Todas as atividades realizadas têm objectivos e metas que estão em sintonia com o projeto educativo.

10-O Projeto Educativo no jardim-de-infância é readaptado?

Sim

11-Se sim, de que forma?

Com o projeto curricular de sala, que varia de acordo com as idades.

12-Alguma vez foi convidada a participar na elaboração do Projeto Educativo?

Nós somos todos convidados a nível de departamento mas diratamente não.

12.1: Se sim, achou gratificante essa participação? De que forma viu refletidas as suas ideias?

12.2: Se não, tem conhecimento da participação de outros educadores?

Sim, tenho conhecimentos de alguns.

12.3: De que forma acha que poderia contribuir para a melhoria do Projeto Educativo?

Esta bem elaborado, não poderia acrescentar mais nada.

13- Alguma vez sentiu vedada a sua participação na elaboração do Projeto Educativo?

Não, qualquer pessoa é sempre bem vinda, e não sentimos nenhum tratamento especial por sermos educadoras, não temos problemas no nosso agrupamento.

13.1- Se sim de que forma?

14-Sente-se bem inserida no grupo de docentes deste agrupamento?

Sim

15-A relação estabelecida entre os Jardins de Infância e a escola sede do agrupamento favorece a elaboração do Projeto Educativo?

Sim.

16- Na sua opinião, a faixa etária dos 3 aos 6 anos é devidamente contemplada no Projeto Educativo?

Sim

17-De que forma vê, refletida a preocupação com a faixa etária mais jovem?

Como os temas são abrangentes e estão intimamente ligados, espelham a nossa realidade.

Entrevista Educadora E

Identificação do entrevistado

Nome: (E)

Idade: 44

Função: Educadora

A presente entrevista foi elaborada no âmbito da investigação para a escrita da dissertação de mestrado subordinada ao tema: **Projeto Educativo: Participação dos Educadores de Infância num Agrupamento**, elaborada pela investigadora Filipa Soares Silva, aluna do segundo ano do mestrado em Administração e Políticas Educativas da Universidade de Aveiro.

Todas as informações recolhidas nesta entrevista, serão usadas apenas no âmbito desta investigação. A identificação dos entrevistados em nenhum momento será revelada.

1- É Educadora/o há quantos anos?

14 Anos

2- Faz parte do corpo docente deste agrupamento há quanto tempo?

Desde Setembro

3- Conhece com profundidade o texto do Projeto Educativo do seu Agrupamento?

Sim, tentei ler.

4- Quem elaborou o Projeto Educativo?

Foi a representante do departamento, nós demos ideias.

5- Existe uma parceria entre Docente na elaboração do Projeto Educativo?

Sim, uma reunião.

6- Como caracteriza o Projeto Educativo deste Agrupamento?

É um projeto com ideias atuais e que é colocado em prática.

7- Costuma consultá-lo? Porquê?

Sim, para adequar as metas e tratar da documentação.

8- As atividades letivas e não letivas, que orienta têm por base o Projeto Educativo?

Sim.

9- De que forma se consubstancia essa inspiração no Projeto Educativo?

Construo o projeto curricular de sala.

10-O Projeto Educativo no jardim-de-infância é readaptado?

Sim

11-Se sim de que forma?

Com o projeto curricular de sala.

12-Alguma vez foi convidada a participar na elaboração do Projeto Educativo?

No início do ano.

12.1: Se sim, achou gratificante essa participação? De que forma viu refletidas as suas ideias?

Sim, na partilha de ideias.

12.2: Se não, tem conhecimento da participação de outros educadores?

12.3: De que forma acha que poderia contribuir para a melhoria do Projeto Educativo?

13- Alguma vez sentiu vedada a sua participação na elaboração do Projeto Educativo?

Não.

13.1- Se sim de que forma?

14-Sente-se bem inserida no grupo de docentes deste agrupamento?

Sim

15-A relação estabelecida entre os Jardins de Infância e a escola sede do agrupamento favorece a elaboração do Projeto Educativo?

Sim, mas é um pouco distante.

16- Na sua opinião, a faixa etária dos 3 aos 6 anos é devidamente contemplada no Projeto Educativo?

Sim

17-De que forma vê, refletida a preocupação com a faixa etária mais jovem?

Por causa das metas de aprendizagem e a preparação para o 1º ciclo.

Entrevista Educadora F

Identificação do entrevistado

Nome:(F)

Idade: 54

Função: Educadora

A presente entrevista foi elaborada no âmbito da investigação para a escrita da dissertação de mestrado subordinada ao tema: **Projeto Educativo: Participação dos Educadores de Infância num Agrupamento**, elaborada pela investigadora Filipa Soares Silva, aluna do segundo ano do mestrado em Administração e Políticas Educativas da Universidade de Aveiro.

Todas as informações recolhidas nesta entrevista, serão usadas apenas no âmbito desta investigação. A identificação dos entrevistados em nenhum momento será revelada.

1- É Educadora/o há quantos anos?

32 Anos

2- Faz parte do corpo docente deste agrupamento há quanto tempo?

5 Anos

3- Conhece com profundidade o texto do Projeto Educativo do seu Agrupamento?

Sim.

4- Quem elaborou o Projeto Educativo?

Equipa da AVERT, que tem representante da educação pré-escolar, e é revisto com regularidade.

5- Existe uma parceria entre Docente na elaboração do Projeto Educativo?

Sim existe.

6- Como caracteriza o Projeto Educativo deste Agrupamento?

É um projeto que vai ao encontro das necessidades, e é posto em prática, não fica só em papel.

7- Costuma consultá-lo? Porquê?

Sim, sempre que necessito para preencher papéis e ver as metas.

8- As atividades letivas e não letivas, que orienta têm por base o Projeto Educativo?

Sim têm.

9- De que forma se consubstancia essa inspiração no Projeto Educativo?

O trabalho realizado em sala com o grupo.

10-O Projeto Educativo no jardim-de-infância é readaptado?

Sim

11- Se sim de que forma?

Com o projeto curricular de sala.

12- Alguma vez foi convidada a participar na elaboração do Projeto Educativo?

Não.

12.1: Se sim, achou gratificante essa participação? De que forma viu refletidas as suas ideias?

12.2: Se não, tem conhecimento da participação de outros educadores?

Sim

12.3: De que forma acha que poderia contribuir para a melhoria do Projeto Educativo?

Esta bem elaborado dou o meu parecer nas reuniões de núcleo.

13- Alguma vez sentiu vedada a sua participação na elaboração do Projeto Educativo?

Não.

13.1- Se sim de que forma?

14-Sente-se bem inserida no grupo de docentes deste agrupamento?

Sim

15-A relação estabelecida entre os Jardins de Infância e a escola sede do agrupamento favorece a elaboração do Projeto Educativo?

Sim.

16- Na sua opinião, a faixa etária dos 3 aos 6 anos é devidamente contemplada no Projeto Educativo?

Sim

17-De que forma vê, refletida a preocupação com a faixa etária mais jovem?

Os temas são muito abrangentes.

Entrevista Educadora G

Identificação do entrevistado

Nome: (G)

Idade: 57

Função: Educadora Coordenadora

A presente entrevista foi elaborada no âmbito da investigação para a escrita da dissertação de mestrado subordinada ao tema: **Projeto Educativo: Participação dos Educadores de Infância num Agrupamento**, elaborada pela investigadora Filipa Soares Silva, aluna do segundo ano do mestrado em Administração e Políticas Educativas da Universidade de Aveiro.

Todas as informações recolhidas nesta entrevista, serão usadas apenas no âmbito desta investigação. A identificação dos entrevistados em nenhum momento será revelada.

1- É Educadora/o há quantos anos?

34 Anos

2- Faz parte do corpo docente deste agrupamento há quanto tempo?

15 Anos

3- Conhece com profundidade o texto do Projeto Educativo do seu Agrupamento?

Tenho noção.

4- Quem elaborou o Projeto Educativo?

Foi elaborado no conselho geral, eu com todos os representantes e elementos da comunidade.

5- Existe uma parceria entre Docente na elaboração do Projeto Educativo?

Sim, tudo o que era para ser tratado foi no conselho de educadores.

6- Como caracteriza o Projeto Educativo deste Agrupamento?

É um projeto abrangente que procura incluir todos, tornando-se um projeto muito prático e colocado em prática adaptando a nossa realidade.

7- Costuma consultá-lo? Porquê?

Não porque fiz parte do conselho geral.

8- As atividades letivas e não letivas, que orienta têm por base o Projeto Educativo?

Sim.

9- De que forma se consubstancia essa inspiração no Projeto Educativo?

Porque as nossas atividades formam muito para a cidadania e autonomia das crianças e esses são metas e objectivos do projeto educativo.

10-O Projeto Educativo no jardim-de-infância é readaptado?

Sim

11-Se sim, de que forma?

Com o projeto curricular de sala, que varia de acordo com as idades.

12-Alguma vez foi convidada a participar na elaboração do Projeto Educativo?

Sim, fiz parte vários anos do conselho geral.

12.1: Se sim, achou gratificante essa participação? De que forma viu refletidas as suas ideias?

Sim, ficamos a conhecer melhor os documentos. As minhas ideias ficaram todas registadas

12.2: Se não, tem conhecimento da participação de outros educadores?

12.3: De que forma acha que poderia contribuir para a melhoria do Projeto Educativo?

13- Alguma vez sentiu vedada a sua participação na elaboração do Projeto Educativo?

Não

13.1- Se sim, de que forma?

14-Sente-se bem inserida no grupo de docentes deste agrupamento?

Sim, todos os docentes têm uma participação ativa no agrupamento dinamizando diferentes projetos.

15-A relação estabelecida entre os Jardins de Infância e a escola sede do agrupamento favorece a elaboração do Projeto Educativo?

Sim.

16- Na sua opinião, a faixa etária dos 3 aos 6 anos é devidamente contemplada no Projeto Educativo?

Sim

17-De que forma vê, refletida a preocupação com a faixa etária mais jovem?

No sentido em que os projetos (na sua maioria) abrangem todos os anos desde o pré-escolar até ao 9º ano.

Entrevista Educadora H

Identificação do entrevistado

Nome: (H)

Idade: 57

Função: Educadora Coordenadora

A presente entrevista foi elaborada no âmbito da investigação para a escrita da dissertação de mestrado subordinada ao tema: **Projeto Educativo: Participação dos Educadores de Infância num Agrupamento**, elaborada pela investigadora Filipa Soares Silva, aluna do segundo ano do mestrado em Administração e Políticas Educativas da Universidade de Aveiro.

Todas as informações recolhidas nesta entrevista, serão usadas apenas no âmbito desta investigação. A identificação dos entrevistados em nenhum momento será revelada.

1- É Educadora/o há quantos anos?

34 Anos

2- Faz parte do corpo docente deste agrupamento há quanto tempo?

16 Anos

3- Conhece com profundidade o texto do Projeto Educativo do seu Agrupamento?

Sim, foram apresentadas as linhas mestras para utilização das metas.

4- Quem elaborou o Projeto Educativo?

Todos os elementos do agrupamento.

5- Existe uma parceria entre Docente na elaboração do Projeto Educativo?

Sim.

6- Como caracteriza o Projeto Educativo deste Agrupamento?

É um projeto abrangente engloba o meio ambiente e a solidariedade, é utilizado diariamente e todos trabalham.

7- Costuma consultá-lo? Porquê?

Sempre para ver as metas.

8- As atividades letivas e não letivas, que orienta têm por base o Projeto Educativo?

Sim.

9- De que forma se consubstancia essa inspiração no Projeto Educativo?

Todas as atividades vão ao encontro do projeto, o sucesso educativo as regras e a conduta na escola.

10-O Projeto Educativo no jardim-de-infância é readaptado?

Sim

11-Se sim de que forma?

Com o projeto curricular de sala.

12-Alguma vez foi convidada a participar na elaboração do Projeto Educativo?

Sim, quando fui coordenadora do departamento.

12.1: Se sim, achou gratificante essa participação? De que forma viu refletidas as suas ideias?

Sim, foi bom aprender. Algumas das minhas ideias foram reflectidas no projeto pois é um tema muito lato.

12.2: Se não, tem conhecimento da participação de outros educadores?

12.3: De que forma acha que poderia contribuir para a melhoria do Projeto Educativo?

13- Alguma vez sentiu vedada a sua participação na elaboração do Projeto Educativo?

Não

13.1- Se sim, de que forma?

14-Sente-se bem inserida no grupo de docentes deste agrupamento?

Sim.

15-A relação estabelecida entre os Jardins de Infância e a escola sede do agrupamento favorece a elaboração do Projeto Educativo?

Sim, a escola sede tenta participar com as restantes instituições.

16- Na sua opinião, a faixa etária dos 3 aos 6 anos é devidamente contemplada no Projeto Educativo?

Sim mas gostaria que fosse mais

17-De que forma vê, refletida a preocupação com a faixa etária mais jovem?

A preocupação esta reflectida desde o momento em que se fala em agrupamento.

Entrevista Educadora I

Identificação do entrevistado

Nome: (I)

Idade: 44

Função: Educadora

A presente entrevista foi elaborada no âmbito da investigação para a escrita da dissertação de mestrado subordinada ao tema: **Projeto Educativo: Participação dos Educadores de Infância num Agrupamento**, elaborada pela investigadora Filipa Soares Silva, aluna do segundo ano do mestrado em Administração e Políticas Educativas da Universidade de Aveiro.

Todas as informações recolhidas nesta entrevista, serão usadas apenas no âmbito desta investigação. A identificação dos entrevistados em nenhum momento será revelada.

1- É Educadora/o há quantos anos?

24 Anos

2- Faz parte do corpo docente deste agrupamento há quanto tempo?

Estou cá por permuta, desde Setembro

3- Conhece com profundidade o texto do Projeto Educativo do seu Agrupamento?

Sim, pela plataforma.

4- Quem elaborou o Projeto Educativo?

Todos os elementos do agrupamento.

5- Existe uma parceria entre Docente na elaboração do Projeto Educativo?

Sim.

6- Como caracteriza o Projeto Educativo deste Agrupamento?

É um projeto abrangente.

7- Costuma consultá-lo? Porquê?

Sim para ver as metas.

8- As atividades letivas e não letivas, que orienta têm por base o Projeto Educativo?

Sim.

9- De que forma se consubstancia essa inspiração no Projeto Educativo?

Todas as atividades vão ao encontro do projeto.

10-O Projeto Educativo no jardim-de-infância é readaptado?

Sim

11-Se sim de que forma?

Com a criação do projeto curricular de sala.

12-Alguma vez foi convidada a participar na elaboração do Projeto Educativo?

Não.

12.1: Se sim, achou gratificante essa participação? De que forma viu refletidas as suas ideias?

12.2: Se não, tem conhecimento da participação de outros educadores?

Sim

12.3: De que forma acha que poderia contribuir para a melhoria do Projeto Educativo?

Não posso fazer mais nada, só se for para melhorar atividades.

13- Alguma vez sentiu vedada a sua participação na elaboração do Projeto Educativo?

Não

13.1- Se sim de que forma?

14-Sente-se bem inserida no grupo de docentes deste agrupamento?

Sim.

15-A relação estabelecida entre os Jardins de Infância e a escola sede do agrupamento favorece a elaboração do Projeto Educativo?

Sim.

16- Na sua opinião, a faixa etária dos 3 aos 6 anos é devidamente contemplada no Projeto Educativo?

Sim mas era bom que fosse mais

17-De que forma vê refletida a preocupação com a faixa etária mais jovem?

A preocupação está reflectida pois somos um agrupamento.

Entrevista Coordenadora do Agrupamento

Identificação do entrevistado

Nome:

Idade: 42

Função: Coordenadora do Agrupamento de Escolas

A presente entrevista foi elaborada no âmbito da investigação para a escrita da dissertação de mestrado subordinada ao tema: ***Projeto Educativo: Participação dos Educadores de Infância num Agrupamento***, elaborada pela investigadora Filipa Soares Silva, aluna do segundo ano do mestrado em Administração e Políticas Educativas da Universidade de Aveiro.

Todas as informações recolhidas nesta entrevista, serão usadas apenas no âmbito desta investigação. A identificação dos entrevistados em nenhum momento será revelada.

1- A quanto tempo está na direção do agrupamento?

Estou na direção do agrupamento desde Setembro

2- Quantos elementos docentes e não docentes fazem parte deste agrupamento?

Elementos docentes temos 135 e não docentes 70.

3- O Agrupamento possui um Projeto Educativo?

Sim possui

4- Como caracteriza o Projeto Educativo deste Agrupamento?

É um projeto dinamizador, promotor da cidadania e que tem de ser colocado em prática diariamente.

5- Quem elaborou o Projeto Educativo?

O projeto educativo foi elaborado pelos professores, alunos, funcionários, encarregados de educação e pais.

6- Na sua perspetiva, os Educadores de Infância manifestam interesse na elaboração do Projeto Educativo?

Sim, apresentam interesse apesar de não serem todos.

7- Como se consubstancia esse interesse?

Os educadores tentam potencializar os jardins-de-infância e apresentam sempre propostas.

8- Em concreto, o que fazem os educadores de infância no âmbito da construção do Projeto Educativo?

Caracterizam as instituições e lançam os pontos fortes e menos fortes.

9- Na sua opinião, os Professores, consideram os Educadores de Infância como parceiros na elaboração do Projeto Educativo?

Sim, consideram. Apesar de haver alguns que ainda não os vêem como docentes.

10- Em que medida vê esse posicionamento dos Professores?

Alguns deles vão visitar e conhecer as instituições (jardins-de-infância)

11-O que poderia ser feito para aumentar o nível de participação dos Educadores de Infância na elaboração do Projeto Educativo?

Neste momento a participação é boa, contudo é sempre preciso melhorar.

12-A relação entre a escola sede e os Jardins de Infância fortalece a interação para a construção do Projeto Educativo?

Sim.

13-Na sua experiência, acha que os Educadores de Infância se baseiam no Projeto Educativo para a realização das suas atividades?

Sim.

14-Em que se baseia para essa resposta

Todos meses há uma reunião entre educadores para aprovação das atividades que têm sempre como objectivo as metas que vêm no projeto educativo.

15-Alguma vez foi vedada a participação dos Educadores de Infância na participação do Projeto Educativo?

Não, todos podem participar

Obras Citadas

Aires, L. (2011). *Paradigma Qualitativo e Práticas de Investigação Educacional*. Lisboa: Universidade Aberta.

Arroteia, J.C. , L. A. (2000). *Gafanha da Nazaré: Escola e comunidade numa sociedade em mudança*. Instituto de Inovação Educacional.

Arroteia, J. C. (2008). *Educação e Desenvolvimento: fundamentos e conceitos*. Aveiro: Universidade de Aveiro.

Azevedo, A, E. F. (2011). *Projetos educativos: Elaboração, Monitorização e Avaliação - Guião de Apoio*. Lisboa: Biblioteca Nacional de Portugal.

Barroso, J. (1996). *Autonomia e Gestão das Escolas*. Lisboa: Ministério da Educação.

Barroso, J. (1992). *Inovação e Projeto Educativo de Escola*. Lisboa: Educa.

Barroso, J., Afonso, N. (2003). *A Escola Pública. Regulação, Desregulação e privatização*. Lisboa: ASA.

Barroso, J. (2005). *Políticas Educativas e Organização Escolar*. Lisboa: Universidade Aberta.

Bell, J. (2002). *Como Realizar um Projecto de Investigação*. Viseu: Gradiva.

Bell, J. (1989). *Doing your research project: a guide for the first-time researchers in education and social science*. Maidenhead: University Press.

Biklen, R. B. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação*. Porto: Porto Editora.

Boutinet, J.-P. (2000). *Antropologia de Projecto*. São Paulo: Artmed.

Brunsson, N. (2006). *A Organização da Hipocrisia os grupos em acção: dialogar, decidir e agir*. Porto: ASA.

Campos, B.P, J. A. (1995). *A Investigação Educacional em Portugal*. Lisboa: Instituto de Inovação Educacional.

- Canário, M. B. (1998). *Construir o Projeto Educativo: Relato de uma Experiência*. Lisboa: Instituto de Inovação Educacional.
- Canário, R. (1992). *Inovação e Projeto Educativo de Escola*. Lisboa: Universidade de Lisboa.
- Carvalho, A. D., L. S. (1993). *A Construção do Projeto de Escola*. Porto: Porto Editora.
- Carvalho, A., F. D. (2001). *Projeto Educativo*. Porto: Afrontamento. ntunes, F. (1998). *Políticas Educativas em Portugal*. Lisboa: Instituto de Inovação Educacional.
- Castro, D. F. (2011). *As Lideranças Periféricas nos Agrupamentos de Escolas em Portugal*. Dossiê Temático: Políticas Públicas em Educação.
- Chaplin, J. (1981). *Dicionário de Psicologia*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Charette, R. (2006). Organizational Hypocrisy. *Government Executive*, pp. 1,2.
- Costa, J. A. (1995). Administração escolar: Imagens organizacionais e projeto Educativo de Escola. *Dissertação de Doutoramento*. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Costa, J. A. (2004). Construção de Projetos Educativos nas Escolas: Traços de um Percorso Debilmente Articulado. *Revista Portuguesa de Educação*. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Costa, J. A. (2009). Do direito à Hipocrisia organizada na gestão das escolas. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Costa, J. A. (1996). *Imagens Organizacionais de Escola*. Porto: ASA.
- Costa, J. A. (2012). O Projeto da Escola: uma leitura através da metáfora da hipocrisia. *A Revista da Prática Pedagógica*, pp. 24-26.
- Costa, J. A. (2003). *O Projeto Educativo da Escola e as Políticas Educativas Locais: Discursos e Práticas*. Aveiro: Universidade de Aveiro.

Costa, J. A. (1990). *O Projeto Educativo de Escola*. Aveiro: Universidade de Aveiro.

Costa, J. A. (2003). Projetos Educativos das Escolas: Um contributo para a sua (Des)Construção. *Educação Social, Campinas, 24*, pp. 1319-1340.

Costa, J. A. (2007). *Projetos em Educação: Contributos da análise organizacional*. Aveiro: Universidade de Aveiro.

Costa, J. A. (1990). *Trabalho de Síntese*. Aveiro: Universidade de Aveiro.

Costa, J. A. (2000). *Liderança e Estratégia nas Organizações Escolares*. Aveiro: Universidade de Aveiro.

Costa, J.A., A. N.M., A.V, (2004). *Políticas e Gestão Local da Educação*. Aveiro: Universidade de Aveiro.

Delgado, J. , É. M. (2002). *Autonomia, Administração e Gestão das Escolas Portuguesas 1974-1999: Continuidade e Rupturas*. Lisboa: Ministério da Educação.

Dias, A.G., A. M. (1998). *Autonomia das Escolas: um desafio*. Porto: Texto Editora.

Falcão, M. N. (2000). *Parcerias e poderes na organização escolar: Dinâmicas e lógicas do concelho de escola*. Lisboa: Instituto de Inovação Educacional.

Ferreira, H. D. (2006). *A Administração Educativa como Administração Pública e como Organização*. Bragança: Escola Superior de Educação de Bragança.

Formosinho, J., F. I. (2000). *Políticas Educativas e Autonomia das escolas*. Lisboa: Asa.

Fortin, M.F. (2003). *O Processo de Investigação: da Concepção à realização*. Loures: Lusociência.

Freitas, C. V. *Gestão e Avaliação de Projetos nas escolas*. Lisboa: Instituto de Inovação Educacional.

- Gaspar, T. (2003). *Políticas Curriculares e Democratização do Ensino*. Lisboa: Ministério da Educação.
- Guerra, M. A. (2002). *Entre Bastidores: O lado oculto da organização escolar*. Lisboa: ASA.
- Lemos, J., T. S. (1998). *Autonomia e Gestão das Escolas: Legislação Anotada*. Porto: Porto Editora.
- Leite C. Gomes, F. P. (2002). *Projeto curricular de Escola e de Turma: Conceber Gerir e Avaliar* (4ª ed.). Porto: Porto Editora.
- Lima, L, E. A. (2010). *Perspectivas de análise Organizacional das Escolas*. Porto: Fundação Manuel Leão.
- Lima, L. (2011). *Administração Escolar: Estudos*. Porto: Porto Editora.
- Lima, L. C. (2004). *O Agrupamento de Escolas como novo escalão da Administração Desconcentrada*. Braga: Universidade do Minho.
- Macedo, B. (1995). *A construção do Projeto Educativo de Escola: Processos de definição da lógica de funcionamento da escola*. Lisboa: Instituto de Inovação Educacional.
- Machado, F. A. (1995). *Do Perfil dos tempos ao Perfil da Escola*. Porto:ASA.
- Marconi, A.M. , E. M. (2003). *Fundamentos de Metodologia Científica*. São Paulo: ATLAS.
- Morgan, G. (2011). *Imagens da Organização*. São Paulo: Editora Atlas S.A.
- Nadir Zago, M. P. (2003). *Itinerário de Pesquisa: perspectivas qualitativas em sociologia da educação*. Rio de Janeiro: DP&A.
- Neves, S. M. (2012). *O Diretor e a Gestão da Indisciplina na Escola: Estudo de caso*. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Oxford, N. B. (2007). *The Consequences of Decision-Making*. *Oxford University Press* (p. 166). Oxford: University Press.

- Pacheco, J., N. C. (2005). *Revista Portuguesa de Investigação Educacional*. Porto: Universidade Católica.
- Pimenta, S. G. (2006). *Pesquisa em Educação: Alternativas investigativas com objetos complexos*. São Paulo: Loyola.
- Roberto Rey, J. M. *El Proyecto Educativo de Centro: De la Teoría a la Acción Educativa*. Madrid: Escuela Española S.A.
- Sanches, M. d. (2004). *Construção Discursiva da liderança Escolar dos Professores: da Praxis Revolucionária ao Tempo de Normalização*. Braga: Universidade do Minho.
- Sarmiento, M. J. (2000). *Autonomia da Escola: Políticas e Práticas*. Porto: ASA.
- Sarmiento, M. J. (2000). *Lógicas de Acção nas Escolas*. Braga: Instituto de Inovação Educacional.
- Silva, J. M. (2010). *Líderes e Lideranças em Escolas Portuguesas: Protagonistas, práticas e impactos*. Porto: Fundação Manuel Leão.
- Teixeira, M. (1995). *O Professor e a Escola: Perspetivas Organizacionais*. Amadora: Ciências da Educação.
- Teodoro, A. (1994). *Política Educativa em Portugal: Educação, Desenvolvimento e Participação Política dos professores*. Porto: Bertrand.
- Ventura, A. (2012). O poder interpretativo das Metáforas e as Organizações. *Revista do Forum Português de Administração Educacional*, pp. 44,45.
- Yin, R. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.