

Casanova, M. P. (2014). Construção do Projeto Educativo de Escola. In Teresa Estrela (ed.) (2014). *Educação, Economia e Território – O papel da educação no desenvolvimento*. Lisboa: EDUCA/Secção Portuguesa da AFIRSE.

Construção do Projeto Educativo de Escola

Maria Prazeres Casanova

RESUMO

O Projeto Educativo é um instrumento identitário da Escola, elaborado de acordo com os normativos em vigor. Apoiar os órgãos de gestão nas suas opções estratégicas de desenvolvimento organizacional; apoiar o desempenho da profissionalidade docente, (cf. Antúñez, 1987; Silva, 2000) e apoiar os pais na escolha da Escola dos seus educandos.

O Projeto Educativo de Escola (PEE) define as metas e as estratégias, alicerçadas nos valores preconizados, e institui as perspectivas para o futuro.

Definimos como objetivos desta comunicação:

1. Identificar o processo de elaboração do Projeto Educativo de Escola.
2. Identificar o modo como a comunidade educativa se envolveu na elaboração do PEE.
3. Identificar constrangimentos sentidos na elaboração.
4. Identificar o modo de organização do PEE.
5. Conhecer a forma como a comunidade educativa o colocou em prática.

Toda a investigação conducente à elaboração do PEE foi organizada em rede de gestão cristalina. Foi solicitada a colaboração de *amigos críticos* que ajudaram a olhar para todos os documentos produzidos de forma mais eficaz e eficiente.

A metodologia seguida na caracterização da Escola desenvolveu-se em várias etapas. Num primeiro momento foram apresentados ao Conselho Pedagógico os objetivos que nortearam a elaboração do Projeto Educativo de Escola e as técnicas a serem utilizadas na caracterização da comunidade educativa.

A elaboração do PEE só tem sentido se for fruto da reflexão conjunta da Escola para identificar os seus próprios problemas, definir metas e enunciar estratégias.

PALAVRAS-CHAVE

Projeto Educativo de Escola (PEE) 1; Elaboração do Projeto Educativo de Escola 2; Comunidade Educativa 3

Construction du Projet Educatif de l'École

RÉSUMÉ

Le Projet Éducatif de l'École (PEE) est un instrument de l'identité de l'école, établi en conformité avec la réglementation en vigueur.

Le PEE prend en charge les organes de gestion de son développement stratégique pour l'organisation ; il soutient la performance de l'enseignement professionnel (cf. Antunez, 1987; Silva, 2000) et il soutient aussi les parents dans le choix de l'école de leurs enfants.

Le Projet Éducatif de l'École (PEE) fixe des objectifs et des stratégies, fondés sur les valeurs recommandées, et il établit les fondations de l'avenir.

Nous avons défini comme objectifs de cette communication:

1. Connaître le processus d'élaboration du Projet Éducatif.
2. Identifier comment la communauté éducative a été impliquée dans la rédaction du PEE.
3. Identifier les contraintes ressenties pendant l'élaboration du PEE.
4. Identifier le mode d'organisation du PEE.
5. Identifier de quelle façon l'organisation profite de la construction du Projet Éducatif de l'École.

Toutes les recherches menant à l'élaboration du PEE ont été organisées à la gestion du réseau cristallin. Nous avons demandé la collaboration des amis critiques qui nous ont aidé à consulter plus efficacement tous les documents produits.

La méthodologie utilisée dans la caractérisation de l'École s'est développée en plusieurs étapes. Dans un premier temps, on a présenté les objectifs pédagogiques qui ont guidé la rédaction de l'éducation scolaire et les techniques à utiliser pour caractériser la communauté éducative.

La préparation du PEE n'a de sens que si c'est le résultat de la réflexion commune de l'école afin d'identifier ses propres problèmes, de définir les objectifs visés et de formuler des stratégies.

MOTS-CLÉS

Projet Éducatif de l'École (PEE)¹; Élaboration du Projet Éducatif de l'École²; Communauté Éducative³.

Introdução

O Projeto Educativo de Escola (PEE) consagra a orientação educativa da Escola. É aprovado pelos órgãos competentes de administração e de gestão para um horizonte de três anos. Neste documento explicitam-se “os princípios, os valores, as metas e as estratégias segundo os quais o agrupamento de escolas ou escola não agrupada se propõe cumprir a sua função educativa” (Decreto-lei 137/2012, art. 9, a)). Mais acrescenta o Decreto-lei 137/2012, no seu artigo 9,a) o Projeto Educativo deverá ser “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”.

O caso que aqui apresentamos refere-se ao processo de elaboração e execução de um Projeto Educativo de uma Escola não agrupada da Região de Lisboa e Vale do Tejo. Assumimo-nos como observadores participantes do processo de elaboração e também da execução.

1. Processo de Elaboração do PEE

O processo de elaboração do Projeto Educativo orientou-se pela abordagem qualitativa, a qual possui como característica a aceitação de que a sociedade está em contínua mudança (cf. Goetz e LeCompte, 1988) e nesse contexto foram selecionados os métodos, as técnicas e os instrumentos a usar neste processo.

Dada a complexidade do trabalho foi decidido ter na equipa de trabalho uma base alargada de sustentação das diferentes sensibilidades existentes na escola. A escolha dos professores obedeceu preferencialmente aos seguintes critérios: possuírem formação especializada ligada à área das Ciências da Educação, Coordenadores dos Diretores de Turma, Diretora da Biblioteca, pertença a diferentes grupos de recrutamento, não per-

tença à equipa de Avaliação Interna da Escola e ao Conselho Geral. Solicitámos a colaboração da Associação de Pais, a dois alunos eleitos em Assembleia de Delegados de Turma, a um Assistente Técnico, um Assistente Operacional e um elemento da Comunidade Educativa. Foi decidido que seriam convidados *amigos críticos* que teriam uma visão distanciada, ampla, comprometida com o processo e capacidade de questionamento de todo o processo (Leite, 2002: 97). No grupo de elaboração do PEE, a participação das diferentes sensibilidades foi entendida como uma mais-valia, mas surgiu um problema: como gerir uma equipa de 35 pessoas? Foi tomada a decisão de gerir o trabalho em *rede de gestão cristalina*, pressupondo que os diferentes coordenadores constituíssem o *núcleo duro*, juntamente com a Coordenadora do PEE e o Diretor da Escola. São objetivos do *núcleo duro*: planificar e aprovar o trabalho a executar e os momentos para o concretizar; compreender quais as necessidades de formação do grupo; enviar aos diferentes *amigos críticos* o trabalho realizado; recolher as reflexões críticas propostas pelos amigos críticos; analisar e refletir sobre as sugestões propostas; fomentar a realização de trabalho colaborativo; escrever o documento final.

A missão dos diferentes coordenadores foi coordenar o trabalho, mas também tornar transparente o trabalho realizado, as dificuldades, as necessidades (materiais e formativas) e os sentimentos existentes face ao trabalho a realizar ou realizado, a todo o restante grupo de forma sistémica e sistemática.

O grupo de *amigos críticos* foi composto pelos Coordenadores de Departamento, por professores que possuíam formação especializada, por um Assistente Técnico, um Assistente Operacional, um elemento da Associação de Pais e um elemento da Associação de Estudantes. Constituíram objetivos deste grupo: analisar os documentos produzidos pela equipa de trabalho, evidenciar questões e dar sugestões de melhoria.

Num primeiro momento foram apresentados ao Conselho Pedagógico a metodologia utilizada, os objetivos que nortearam a elaboração do Projeto Educativo de Escola e as técnicas a utilizar na caracterização da comunidade educativa. A metodologia seguida desenvolveu-se em várias etapas.

Os objetivos definidos são os seguintes:

- Caracterizar a escola.
- Identificar os pontos fracos, os pontos fortes e as propostas de carácter estratégico a desenvolver.
- Produzir um documento final.

Para caracterizar a Escola recorreremos à análise de conteúdo do Relatório da Inspeção Geral de Educação relativamente à Avaliação Externa da Escola. Organizámos a análise de conteúdo em blocos de acordo com os dados existentes, articulados com áreas/temas e categorias e indicadores. Foram identificados os indicadores moda de cada uma das categorias.

Quadro I – Categorização dos dados

Blocos	Áreas /Temas	Categorias
1º Desenvolvimento curricular	Desenvolvimento curricular	Currículo nacional
		Currículo local
2º Ensino e aprendizagem	Gestão Curricular	Articulação vertical e transversal.
	Ensino	Diferenciação pedagógica e apoio
		Qualidade
		Planificação
	Aprendizagem	Supervisão, monitorização e acompanhamento.
		Dificuldades
Práticas existentes		
Metodologia	Metodologia	
3º Avaliação	Avaliação	Alunos
		Resultados
		Supervisão, monitorização e acompanhamento
		Avaliação formativa
	Avaliação	Avaliação sumativa
		Avaliação da escola
		Avaliação interna e externa
	Abandono escolar	Avaliação de desempenho
Taxa		
4º Relação pedagógica	Relação pedagógica	Relação professor, aluno, assistentes técnicos e operacionais
		Relação Aluno-Aluno
5ª Disciplina / Indisciplina e Normas	Disciplina/indisciplina/normas	Estratégias a adotar
6ª Liderança e clima de escola	Liderança	Diretor
		Liderança intermédia
		Chefe de Serviços Administrativos.
	Chefe dos Assistentes Operacionais	
Clima de escola	Comunicação	
7º Estruturas de gestão e organização e serviços	Estruturas de gestão e organização e serviços - Identificar formas de	Organização educativa
		Direção
		Estruturas intermédias

	funcionalidade	Pessoal docente
		Serviços de psicologia e orientação vocacional
		Serviços de apoio à organização escola
8º Documentos estruturantes	Documentos estruturantes	PEE, PPA, PCE, PAA, Plano de Formação, RI, e Relatórios de Avaliação
9º Espaços e recursos da Escola	Espaços, recursos e serviços	Recursos materiais
		Serviços
10º Relações com a comunidade	Relações com a comunidade	Relação Escola-família e família-escola
		Escola
11º Valores	Valores	Éticos, culturais, sociais, ...

Estas tarefas nortearam a construção dos Guiões de questões ou pistas de reflexão para os diferentes *Grupos de Discussão Focalizada (focus group)* (Oliveira e Freitas, 1998) tendo em consideração cada público-alvo: Professores, Alunos, Assistentes Técnicos e Operacionais, Pais e/ou Encarregados de Educação e Estruturas e/ou Serviços.

As 105 questões ou as pistas de reflexão formuladas versavam a complexidade da organização-escola. Na organização dos diferentes itens a serem respondidos pelos diferentes públicos-alvo, tivemos como preocupação a possibilidade de triangulação dos dados obtidos. O grupo dos professores refletiu sobre as 105 questões ou pistas de reflexão formuladas. Dado o enorme número de itens decidiu-se que seriam divididos de forma aleatória por cinco grandes grupos. Cada grupo possuiria pelo menos uma questão de cada bloco de modo a que os professores tivessem a perceção dos diferentes blocos existentes. Os diversos grupos de itens foram distribuídos pelos diferentes grupos de recrutamento. Para que as respostas tivessem credibilidade decidimos que cada grupo de respostas seria atribuído a dois grupos de recrutamento, tendo assim uma maior base de sustentação (cf. Coutinho, 2008). Para os restantes públicos-alvo foram selecionados os itens que lhe diziam diretamente respeito. Foi considerada a linguagem utilizada na formulação dos itens a serem refletidos pelos alunos.

A participação dos Alunos (Delegados de Turma) foi de 68%, dos Professores de 100%, dos Assistentes Técnicos e Operacionais de 86%, dos Pais e Encarregados de Educação e Comunidade Envolvente (representantes das turmas) de 34% e das Estruturas e Serviços Educativos de 79%. Procedeu-se à análise de conteúdo e à identificação de *indicadores moda* (medida de tendência central) por categoria. Decidiu-se que os *indicadores moda* não seriam validados e seriam inscritos na grelha de definição de metas

e estratégias a inserir no Projeto Educativo de Escola, assim como os indicadores fracos apontados no relatório da Inspeção Geral de Educação.

Os indicadores que, pela sua qualidade, colocavam dúvidas ou não constituíam *indicadores moda*, foram validados através da técnica de inquérito com resposta fechada em *escala de Likert*: 1. Discordo Totalmente; 2. Discordo; 3. Concordo Parcialmente; 4. Concordo; 5. Concordo Totalmente.

Foi utilizada a plataforma Moodle para os diferentes públicos-alvo responderem ao inquérito. Os Professores responderam a todas as questões elaboradas, enquanto os Alunos, Pais e Encarregados de Educação e Assistentes Técnicos e Operacionais só responderam a alguns indicadores. A percentagem de respondentes foi a seguinte: Alunos – 32%, Professores – 62%, Assistentes Técnicos e Operacionais – 72%, Pais e Encarregados de Educação e Comunidade Envolvente – 10%. É de referir que, relativamente ao público-alvo Pais e Encarregados de Educação, o inquérito foi enviado primeiro por correio eletrónico, a quem se disponibilizou a responder por esta via, e, posteriormente, enviado em documento impresso.

Após a recolha de dados, procedeu-se à identificação dos indicadores fortes e dos que careciam melhoria, estabeleceram-se 9 Metas Globais (MG) e 86 Metas Operacionais (MO) agrupadas nas respetivas Metas Globais. Identificaram-se ainda as estratégias para alcançar cada uma das Metas Operacionais.

Ao longo do moroso processo de análise de conteúdo foi compreendido que o conceito “qualidade” surgia com alguma frequência nos dados recolhidos a partir dos Grupos de Discussão Focalizada, muitas vezes aliado ao conceito de “melhoria”. Foi definida a finalidade: *Fazer emergir a qualidade do Saber em toda a comunidade educativa*.

A missão da Escola tem como princípio estruturante formar pessoas dotadas de Saber. Entende-se o *Saber* nas suas quatro dimensões: *saber-saber*, *saber-fazer*, *saber-ser* e *saber-estar* (cf. Delors, 1998; OEI, 2010). Quanto maior for o grau de profundidade do *Saber*, mais exigentes serão as necessidades das pessoas e a satisfação das mesmas (cf. Santos, 2002). É este o caminho que se deseja percorrer. Se, por um lado, é a missão, também é, por outro, a visão de futuro.

2. Organização do PEE

Após profunda reflexão entendemos que o documento deveria ser dividido em três partes interligadas entre si: I – Parte: Princípios Estruturantes; II – Parte: Potencia-

lidades, Necessidades, Metas e Estratégias Específicas e III – Parte: Avaliação do Projeto Educativo.

Na primeira parte, Princípios Estruturantes, foi entendido que, num primeiro momento, fosse realizada uma breve caracterização do meio e da comunidade educativa em que a escola se insere, da escola enquanto espaço físico e dos alunos que estudavam na escola e os cursos que frequentavam, dos professores que ensinavam, dos assistentes técnicos e operacionais. Num segundo momento apresenta-se a fundamentação para as Metas definidas. Compreendeu-se que o Projeto Educativo a elaborar teria que refletir uma trajetória de melhoria significativa da qualidade do *Saber*, através da qual se imprime “uma identidade, uma dinâmica própria e um sentido à ação educativa” (Bolívar, 2003: 80). Identificaram-se áreas em que deveria ser promovida a qualidade.

Como estratégia global pressupôs-se a promoção e a atenção ao desenvolvimento harmonioso de todos e de cada um (alunos, professores, assistentes, pais e encarregados de educação); a promoção ao verdadeiro saber e não somente à convivência social (cf. Patrício, 1997); a assunção como pólo de cultura; a atenção às necessidades sociais do contexto em que se insere, com especial relevo para as necessidades sociais dos alunos (cf. Casanova, 2005), colocando de forma central a questão da diferenciação pedagógica e o trabalho colaborativo a ser incrementado por todos os atores educativos.

Foram identificados valores de cidadania e valores socioculturais que a escola assume como seus e que necessita de viver e promover em cada um dos atores educativos.

Consequentemente foram definidas as metas que se desejam alcançar, de acordo com os grandes blocos temáticos identificados na análise de conteúdos, para que estes se aproximem da qualidade.

No terceiro ponto foi identificado o modelo de aprendizagem a ser privilegiado na Escola, como aquele que aponte para metodologias mistas, conciliando o modelo *tradicional* com o modelo *humanista*, *personalista* e *construtivista*. Qualquer processo de aprendizagem requer ser avaliado de forma sistemática e contínua em que todos e cada um dos *passos* e *intervenientes* se influenciam e condicionam mutuamente (cf. Zalza, 1994: 222). Deste modo a avaliação tem de ser pensada, planificada e refletida.

A par da avaliação dos alunos é importante o enquadramento da avaliação da Escola, concretamente da autoavaliação pressupondo que a Escola se auto-organize e reflita sobre o seu modo de atuação, confrontando-se com os valores expressos. Uma outra vertente interligada à avaliação organizacional e à avaliação dos alunos encontramos

a avaliação de desempenho dos professores e de outros agentes educativos. É neste quadro avaliativo, de observação e de análise, que tem sentido o diagnóstico de necessidades de formação e de ações de formação.

Foi ainda definido a estrutura organizativa da Escola no que respeita aos Órgãos de Direção, Administração e Gestão e a outras estruturas de apoio.

Na segunda parte apresentam-se as potencialidades, as necessidades, as metas e as estratégias específicas para as alcançar, apresentadas de modo esquemático e articulado. Esta parte está organizada por blocos temáticos previamente definidos, correspondendo cada bloco a uma Meta Global.

Quadro II – Modelo organizativo de potencialidades, as necessidades, as metas e as estratégias específicas.

Bloco	Áreas/Temas	Meta		
Categorias / Subcategorias	Indicadores fortes	Indicadores fracos que carecem de melhoria	Metas Operacionais	Exemplos de estratégias para alcançar as metas definidas
-----	-----	-----	-----	-----

Numa terceira parte foram apresentadas as linhas gerais da Avaliação do Projeto Educativo de Escola. De acordo com a alínea c) do artigo 13 do Decreto-Lei 75/2008, o acompanhamento e a avaliação da sua execução é da competência do Conselho Geral. De modo a que o acompanhamento e a avaliação do Projeto Educativo da Escola fossem realizados, foi proposto o uso de técnicas de investigação qualitativa (observação, notas de campo, entrevistas semiestruturadas e grupos de discussão focalizada) e quantitativa (questionários de resposta fechada em escala de Lickert), criando-se instrumentos considerando o contexto educativo, as metas definidas e os indicadores propostos. Pressupôs-se que a análise e interpretação dos dados fossem divulgadas a toda a comunidade educativa pelos canais de comunicação existentes na Escola.

Forma ainda apresentadas as fontes de recolha de dados considerando os indicadores de avaliação: PPA; PAA; PCT; plano de formação; relatórios elaborados pela Direção; relatórios críticos anuais da atividade das estruturas intermédias de gestão; relatórios críticos das diferentes estruturas e projetos; relatórios críticos dos Diretores de

Turma; documentos de distribuição de serviço; pautas de avaliação; registo de presenças nas atividades de apoio; planificações a longo, médio e curto prazo; registos dos diferentes Projetos/clubes/ atividades de enriquecimento curricular; protocolos de entrevistas e/ou de reflexões dos grupos de discussão focalizada; protocolos de notas de campo; protocolos de observações e respostas a inquéritos de resposta fechada em escala de *Lickert*.

Foi apresentada uma breve conclusão e a Bibliografia que serviu de base à fundamentação do projeto educativo.

3. Constrangimentos Sentidos na Elaboração do PEE.

Ao longo de todo o processo foram sentidas dificuldades para as quais foram encontradas estratégias de superação e/ou de minimização.

Vamos enumerar algumas que consideramos importantes:

- A ausência de qualquer hora previamente atribuída aos elementos da equipa, contudo a disponibilidade foi enorme em prejuízo da sua vida pessoal;
- A ausência de formação sobre a temática do Projeto Educativo. Esta dificuldade foi minimizada ao ser entregue a toda a equipa e também aos amigos críticos documentação sobre a temática e em reunião de trabalho foi realizada uma reflexão de modo a serem esclarecidas as dúvidas existentes;
- A ausência de formação sobre métodos e técnicas de investigação e análise dos dados recolhidos. Estas dificuldades foram superadas a par e passo, ou seja utilizando um processo de investigação-ação em que a componente formação dos diferentes atores educativos intervenientes foi muito forte e importante para o decurso de todo o processo investigativo;
- A imensidão de dados recolhidos, a partir do relatório elaborado pela IGE e pela discussão dos diferentes grupos de discussão focalizada, requereu análise de conteúdo morosa e complexa;
- A identificação das Metas Globais e Operacionais requereu reflexão partilhada de toda a comunidade;
- A identificação dos indicadores para avaliação do PEE.

4. Colocação em prática do PEE

O Plano Plurianual constituiu o primeiro documento a ser elaborado logo após o Projeto educativo de Escola. Entendemos o Plano Plurianual de Atividades como um plano estratégico da organização educativa, constituindo um nível intermediário entre o

Projeto Educativo e o Plano Anual de Atividades. Este nível de planificação estruturou a comunidade educativa no seu interior. No Plano Plurianual apresentámos as estratégias globais para a consecução das Metas do Projeto Educativo de Escola, assim como as formas de organização existentes no seu seio. Expusemos uma orientação que facultou às diferentes estruturas e ou serviços o reconhecimento das suas competências e funções.

Dado que o PEE é um documento de política educativa, que apresenta os princípios e os fundamentos para o desenvolvimento e gestão curricular e avaliação dos alunos, foi decidido que seria elaborado um documento intitulado de Projeto Curricular de Escola (PCE). Este documento assumiu especial relevância na medida em que articulou o currículo nacional com as componentes específicas, regionais e locais do currículo.

Em cada ano de vigência do Projeto Educativo de Escola foi elaborado um Plano Anual de Atividades (PAA). Entendemos este documento como um instrumento estruturante da vida da escola, visando desenvolver e/ou complementar os conteúdos das áreas curriculares e organizar toda a vida escolar.

O PAA privilegiou a necessidade de permanente construção. Tratando-se de um modelo dinâmico, elaborado ao longo do ano, o que permitiu integrar mais atividades, desde que apresentadas e aprovadas pelo Conselho Geral. É um documento de planeamento a curto prazo, ilustrador da capacidade de organização e da determinação em alcançar objetivos definidos em campos diferentes mas simultâneos e interdependentes. É ainda “um elemento orientador do trabalho das diferentes equipas que existem na escola, no qual se entroncam os diversos planos sectoriais de ação” (Ministério da Educação, 1999: 30). Em cada uma das atividades propostas, foram identificadas as Metas Globais e Operacionais para as quais desejavam contribuir de modo a que fossem atingidas. O Plano de Atividades foi organizado diacronicamente. Todas as atividades foram numeradas (NA) para que cada atividade pudesse ser identificada facilmente. Cada atividade identificou as metas do PEE, o título da atividade, os objetivos específicos, a atividade a desenvolver, os recursos humanos intervenientes, os destinatários, a calendarização e a forma de fazer a avaliação.

Quadro III - Modelo organizativo do PAA.

NA	MG	MO	Título da atividade	Objetivos	Atividades	Recursos humanos	Destinatários	Recursos Materiais	Calendarização	Avaliação da atividade
--	--	--	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

Pelos diálogos que fomos estabelecendo, os professores identificaram quais as metas identificadas no PEE que ajudaram a atingir, com o seu desempenho, no seu relatório de avaliação do desempenho docente.

Em jeito de Conclusão

Entendemos que na reflexão conjunta a Escola identificou a sua missão, definiu a visão da escola, identificou os seus próprios problemas, definiu as suas metas e enunciou as estratégias. Sentimos como mais-valias de todo o processo de elaboração do PEE a forte motivação de toda a comunidade educativa para realizar o processo, nomeadamente a união e empenho de toda a equipa.

Parece-nos como uma grande mais-valia o trabalho colaborativo incrementado entre os diferentes atores educativos para desenvolver as diversas estratégias de implementação do PEE. Deste trabalho emergiram lideranças partilhadas proporcionadoras de aprendizagens significativas e de qualidade.

Ao refletirmos sobre esta temática queremos colocar algumas questões que se colocam no presente relativamente à elaboração do Projeto Educativo de Escola:

- O Decreto-lei 137/2012, de 2 de julho afirma “o projeto de intervenção o candidato [a diretor] identifica os problemas, define a missão, as metas e as grandes linhas de orientação da ação, bem como a explicitação do plano estratégico a realizar no mandato” (art. 22.º-A). Como se *organizam* duas lógicas de elaboração diferentes, uma unipessoal [do diretor], e outra de participação, de explicitação da vontade e querer da comunidade educativa?
- Como se coaduna o projeto de intervenção do diretor com o PEE?
- Para que serve todo o processo de elaboração do PEE, se o projeto de intervenção aprovado pelo Conselho Geral identifica os problemas, define a missão, a visão, as metas e as grandes linhas da ação?
- Tem sentido elaborar o PEE quando o projeto de intervenção do diretor define a missão e a visão da escola?

- Terá mais sentido a existência de um Projeto Educativo de Território, em que estivessem definidas a missão e a visão para o território educativo e que derivasse deste o Projeto de Intervenção do Diretor?

Referências Bibliográficas

- Antúñez, S. (1987). *El Proyecto Educativo de Centro*. Barcelona: Graó.
- Bolívar, A. (2003). *Como Melhorar as Escolas. Estratégias e Dinâmicas de Melhoria das Práticas Educativas*. Porto: Edições ASA.
- Casanova, M. P. (2005). *A Escola como Observatório de Diagnóstico de Necessidades de Formação Contínua: Um estudo de Caso* (Texto Policopiado). Évora: Universidade de Évora.
- Coutinho, C. P. (2008). A qualidade da investigação educativa de natureza qualitativa: questões relativas à fidelidade e validade. In *Revista Educação Unisinos*. (Vol. 12 (1): pp. 5-15, janeiro/abril). São Leopoldo: Universidade do Vale do Rio dos Sinos. In <http://hdl.handle.net/1822/7884> (acedido em janeiro de 2014).
- Delors, (1996) . *Educação, Um Tesouro a Descobrir*. (Relatório para a Unesco da Comissão Interministerial sobre Educação para o séc. XXI). Porto: ASA.
- Goetz, J. P. e LeCompte, M. D. (1988). *Etnografía y Diseño Cualitativo en Investigación Educativa*. Madrid: Morata.
- Leite C. (2002). A Figura do Amigo Crítico no Assessoramento Desenvolvimento de Escolas Curricularmente Inteligentes. In *O Particular e o Global no Virar do Milénio. Actas do 5º Congresso da Sociedade Portuguesa de Ciências da Educação* (pp. 95-100). In <http://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/15452/2/22884.pdf> (acedido em dezembro de 2013).
- Ministério da Educação (1999). *Contributos para a Construção do Projeto Educativo e do Plano Anual de Atividades da Escola ou Agrupamento de Escolas*. Lisboa: Unidade de Acompanhamento do Regime de Autonomia, Administração e Gestão das Escolas.
- OEI (2010) . 2021 Metas Educativas. Madrid: OEI . In <http://www.oei.es/metas2021.pdf> (acedido em Setembro de 2010).
- Oliveira, M. e Freitas, H. M. R. (1998). Focus Group - Pesquisa Qualitativa: Resgatando a Teoria, Instrumentalizando o seu Planeamento. In *Revista de Administração*. São Paulo: RAUSP. (v.33, n.3, p.83-91, jul./set.). In http://www.ufrgs.br/gianti/files/artigos/1998/1998_069_RAUSP.pdf (acedido em janeiro de 2014)
- Patrício, M. F. (1997). A Escola Axiológica. In M. Patrício (org.). *A Escola Cultural e*

os Valores. Porto: Porto Editora.

Santos, N. R. (2002). Prestação de Serviços e Satisfação de Necessidades: Conteúdo e Contexto. *Marketing Industrial*. Brasil.

Silva, E. A. A. (2000). Gestão Estratégica e Projecto Educativo. In Costa, J.A., A. N. Mendes, e A. Ventura, *Liderança e Estratégia nas Organizações Escolares*. Aveiro: Universidade de Aveiro.

Zabalza, M. (1994). *Planificação e Desenvolvimento Curricular na escola*. (2ª ed.). Rio Tinto: Asa.

Decreto-Lei n.º 137/2012, de 2 de julho