

Projecto Educativo de Agrupamento de Escolas:¹ Um contributo para a sua compreensão

Célia Ribeiro² & Paula Cristina Marques³

Neste artigo, procurámos, numa primeira parte, reflectir sobre as perspectivas actuais da escola. Na segunda parte, apresentamos o enquadramento legal do Projecto Educativo de Escola e como ele pode contribuir para a mudança das/nas escolas portuguesas.

PALAVRAS-CHAVE: *Escola; Projecto Educativo de Escola; Mudança*

Introdução

As inúmeras transformações sociais que, nas últimas décadas, tiveram lugar na sociedade interferiram na própria dinâmica da escola, que se vê confrontada com a necessidade de assumir novos e diversificados papéis, muito dependentes do contexto onde ela está integrada. No sentido de definir a sua identidade e organizar o seu funcionamento, cada Escola/Agrupamento terá de realizar um Projecto Educativo, que, nessa medida, se assume como o documento central onde se projecta a sua singularidade e lhe dá sentido de existência.

Efectivamente, ao longo das duas últimas décadas, foram publicados vários diplomas legais (desde o Decreto-Lei n.º 43/89, de 3 de Fevereiro ao Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de Abril) que conferiram ao Projecto Educativo um lugar de destaque, no rumo educativo que se solicitava às escolas que estabelecessem. Ao percorrer esses diplomas, observamos uma evolução e um aperfeiçoamento que tiveram a intenção de determinar, exactamente, o que é esse Projecto, para que serve, e quais os objectivos que pretende atingir.

Mas, é importante que se questione: será esse documento encarado como o fio condutor da acção das escolas, elaborado, não apenas para cumprir uma norma

¹ Este artigo é parte integrante de um trabalho mais alargado realizado no âmbito de uma dissertação de mestrado em Ciências da Educação – Especialização em Administração e Organização Escolar (UCP – Viseu, 2010), sob a orientação da Professora Doutora Célia Ribeiro.

² E-mail: cribeiro@crb.ucp.pt

³ E-mail: pcmarques1966@gmail.com

legal, porque os actores educativos o vêem como uma estratégia eficaz para realizar essa acção?

I – Perspectivas Actuais sobre a Escola

A escola, como espaço de aprendizagens estruturadas, ocupa um lugar cada vez mais alargado na vida das crianças e jovens e, hoje, podemos dizer, até de alguns adultos. Há muito que esse espaço se tornou incontornável no processo de socialização e de aquisição de saberes, tendo sido consagrado, com estatuto de direito, em 1948, na Declaração Universal dos Direitos Humanos, na qual se pode ler, no seu Artigo 26.º, n.º 1: “Toda a pessoa tem direito à educação. A educação deve ser gratuita, pelo menos a correspondente ao ensino elementar fundamental”.

Também a Constituição da República Portuguesa (1976), no seu artigo 73º, determina que todos têm direito à educação e à cultura (n.º 1). E [o] Estado promove a democratização da educação e as demais condições para que a educação, realizada através da escola e de outros meios formativos, contribua para a igualdade de oportunidades (...) (n.º 2).

Ainda que este direito seja uniforme, o que é facto é que cada escola tem a sua própria cultura, em muito dependente das pessoas que a integram e que, afinal, a constroem. Cada escola é, pois, única, oferecendo um ambiente próprio, ainda que por força de estar integrada num sistema educativo, obedeça a um padrão normativo-legal, curricular e programático. Nesta medida, Bolívar (2003, 78), salienta que uma determinada escola está longe de ser uma realidade natural, sendo, isso sim, uma tradução de significados, intenções e modos de ver das pessoas que nela convivem, materializando-se numa “realidade subjectivamente constituída e partilhada, socialmente, pelo grupo”. Acrescenta Santos Guerra (2002, 27) que todas “as escolas diferem de forma espectacular. (...) todas são iguais e, ao mesmo tempo, diferentes”.

Neste duplo enquadramento, a escola presta um serviço à sociedade, respondendo às suas necessidades e solicitações, visando, em termos mais gerais “proporcionar de uma forma sistemática e sequencial a instrução (transmitindo e produzindo conhecimentos e técnicas), a socialização (transmissão e construção de normas, valores, crenças, hábitos e atitudes) e a estimulação (promoção do desenvolvimento integral do educando) das gerações mais jovens” (Alves, 1992, 19).

Considerando como Formosinho (2005), que a educação é uma actividade espontânea e, ao mesmo tempo, guiada por normas e procedimentos específicos, podemos

afirmar que a transmissão e a aquisição de saberes não são, no presente, os únicos objectivos da educação que tem lugar na escola, desempenhando esta também um papel social diversificado e complexo ao nível técnico, científico, político, económico, cultural. Pede-se, então, à escola que se transforme, porque, sublinha-se, “não pode continuar a fazer aquilo que sempre fez como se nada tivesse mudado e como se a sua função fosse sempre a mesma. Definitivamente não. A função da escola é mutável” (Santos Guerra, 2002, 52).

No pensamento de Azevedo (2003, 19), ainda que as escolas se tenham adaptado às circunstâncias são “as instituições que mais têm contribuído para a democratização da sociedade portuguesa, que asseguram a importantíssima missão de transmissão de um *thesaurus cultural* às novas gerações, cada vez de modo mais universal, que contribuem decisivamente para a inserção social dos cidadãos”.

O mesmo autor traça um conjunto de perspectivas sobre a escola que não podemos aqui enumerar na totalidade, mas do qual destacamos duas, por as considerarmos de capital importância: a primeira, que a afirma como instituição na qual a sociedade deposita enormes esperanças, porque ali se transmitem os conhecimentos, se estimula o desenvolvimento de atitudes, se preparam os sujeitos para um futuro profissional e se educam para os valores; a segunda, que a afirma como estaleiro de humanidade, que não pode escapar à alegria e à beleza inerentes ao desenvolvimento humano, à aprendizagem e à descoberta do mundo, da vida, de cada um e do outro.

Podemos, assim, perceber a enorme abrangência do conceito de escola, onde se concentram as muitas expectativas que a sociedade continua a depositar. Ao longo dos últimos anos, os estudos que sobre ela incidem multiplicaram-se, proporcionando uma abordagem multifacetada, onde se destacam a missão da escola, a escola como cultura e a escola como comunidade educativa.

A missão da escola centra-se na sua responsabilidade educativa, sendo que “do ponto de vista sócioorganizacional, o que tem de específico em relação à maioria das organizações é ser uma *people processing organization*, isto é, ser uma organização cuja natureza é essencialmente a de transformar pessoas” (Formosinho, 2005, 28). Tal transformação passa, de modo muito significativo, pela educação para os valores expressa na Lei de Bases do Sistema Educativo nas palavras que se seguem: “a educação promove o desenvolvimento do espírito democrático e pluralista, respeitador dos outros e das suas ideias, aberto ao diálogo e à livre troca de opiniões, formando cidadãos capazes de julgarem com espírito crítico e criativo o meio social em que se integram e de se empenharem na sua transformação progressiva” (Princípios gerais da Lei n.º 49/2005, de 30 de Agosto, Artigo 2.º, n.º 5). Os valores patentes nesta Lei – liberdade, responsabilidade, solidariedade, respeito e democracia, entre

outros – são pilares suficientemente fortes para alicerçar uma educação que não é, de modo nenhum, neutral, pois promovê-los é trabalhar arduamente na transformação da pessoa.

No relatório para a UNESCO da *Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI* (Delors, 1996), a educação é vista como um tesouro, considerando-se, na nota de introdução à edição portuguesa, apresentada por Roberto Carneiro, que “esse fabuloso tesouro a descobrir pelas gerações vindouras, o qual pode constituir os alicerces de um ‘humanismo XXI’ a partilhar no oceano da intensa comunicação que caracteriza o tempo próximo, é nada mais, nada menos do que a Educação”.

Nessa medida, a referida Comissão apresenta quatro pilares em que deve assentar a educação e que representam quatro conhecimentos fundamentais que cada indivíduo deve adquirir ao longo da vida, a saber: aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a viver juntos e aprender a ser.

Aprender a conhecer supõe exercitar a atenção, a memória e o pensamento, processo nunca terminado que visa não só a aquisição de saberes codificados, mas o domínio dos próprios instrumentos do saber; aprender a fazer visa levar à prática os seus saberes e adaptar a educação ao trabalho futuro através de capacidades de comunicar, de gerir e de resolver conflitos; aprender a viver juntos, com os outros surge como um dos maiores desafios pois passa pela descoberta de si próprio para chegar à descoberta do outro, desenvolvendo projectos comuns e promovendo a cooperação e a valorização daquilo que é semelhante; aprender a ser contribui para o desenvolvimento total da pessoa, no seu espírito e corpo, inteligência, sensibilidade, sentido estético, responsabilidade pessoal e espiritualidade.

A missão educativa da escola será fazer desenvolver cada aluno ao nível académico (saber/saber fazer) e ético (saber ser) o que, segundo Carneiro (2004, 170), constitui a matriz europeia apresentada pelo Grupo de Reflexão *Cumprir a Europa pela Educação e Formação*, que inclui os seguintes valores: Direitos Humanos e dignidade da pessoa; liberdades fundamentais; legitimidade democrática; paz e rejeição da violência como meio ou método; respeito pelo outro; solidariedade humana; desenvolvimento equitativo; igualdade de oportunidades; racionalidade; ética da evidência e da prova; preservação do ecossistema e responsabilidade individual. É, pois, um enorme desafio que a escola enfrenta, tanto mais que cada escola deve ser entendida, como dissemos, na cultura em que emerge e desenvolve.

Não existindo um consenso na definição de cultura de escola, seguimos Barroso (2005, 56), quando se lhe refere como “uma metáfora com que se pretende significar os elementos e processos organizacionais que identificam o *ethos* de uma determinada escola, como por exemplo, valores, crenças, ideologias, normas, condutas, rotinas,

hábitos, símbolos, etc.". Também não podemos ignorar Costa (2003a, 109) quando sublinha que "a especificidade própria de cada escola constitui a sua cultura que se traduz em diversas manifestações simbólicas tais como valores, crenças, linguagem, heróis, cerimónias (a escola é uma mini-sociedade)". Este autor defende ainda que a qualidade e o sucesso de algumas escolas denotam uma cultura forte no sentido de que os seus membros partilham a identidade e os valores. A transmissão da cultura, o desenvolvimento dos indivíduos e a sua preparação para intervirem na sociedade passam, pois, a ter um papel fulcral nas finalidades da escola.

Uma abordagem complementar da escola é aquela que a considera como *comunidade educativa* e à qual a Lei de Bases do Sistema Educativo, deu, desde 1986, substância com a introdução de um conjunto de conceitos como *administração escolar, autonomia, participação*.

Formosinho (1999, 30-32) faz notar que a administração escolar, com uma tradição fortemente centralizada, iniciou reformas que procuraram dar mais autonomia à escola, passando de um modelo em que é vista como "serviço local do Estado" para um modelo em que é entendida como "comunidade educativa". No primeiro modelo, "a comunidade escolar é restrita aos membros da organização escola e exclui os clientes, porque é restrita aos elementos que possam ser enquadrados na cadeia hierárquica dependente da Administração Central"; no segundo modelo, a comunidade escolar já não é restrita e fechada em si mesma, como é inevitável num sistema centralizado, mas inclui os membros e os clientes imediatos (alunos e pais) e mediatos da escola (comunidade profissional servida e comunidade local)".

II – A Escola e o seu Projecto Educativo

A palavra *projecto* deriva do latim - *projectu* - que significa "lançado" e é o participio passado de *projicere* - "lançar para a frente" -, conforme consta no dicionário da Língua Portuguesa, onde se pode ler: plano para a realização de um acto; esboço; representação gráfica e escrita, acompanhada de um orçamento que torne viável a realização de uma obra; cometimento; empresa; desígnio; tensão; (fil.) na filosofia existencial, aquilo para que o homem tende e é constitutivo do seu ser verdadeiro (Costa & Melo, 1994, 1462).

Tendo entrado na linguagem do dia-a-dia, Barroso (2005, 124) refere que "os projectos tornaram-se, assim, numa espécie de micro-ideologias da acção quotidiana, criando sistemas de crenças próprios, para orientar a tomada de decisão dos actores (individuais ou colectivos), em função de determinados princípios ou valores".

A propósito da “explosão” de projectos, Barbier (1993, 19) afirmou, no início da década de 90, que o fenómeno não se limita à educação e à formação pois que se revela em domínios tão variados como o trabalho social, o trabalho terapêutico, a animação cultural, o urbanismo, a construção civil e as obras públicas, o desenvolvimento agrícola, a gestão de serviços públicos e mesmo a gestão de empresas, com o aparecimento muito recente e muito significativo dos projectos de empresa. Trata-se, com toda a evidência, de um facto social novo cuja emergência merece pelo menos atenção.

No campo da educação, o conceito também se generalizou, sendo utilizado nas leis e nos decretos-lei sobre educação, transferindo-se, assim, para a vida escolar que os procura pôr em prática. O *Projecto Educativo de Escola/Agrupamento*, o *Projecto Curricular de Escola*, o *Projecto Curricular de Turma*, a *Área de Projecto*, são algumas das aplicações da palavra em causa.

Neste campo, Vilar (1993, 27) atribui-lhe o seguinte significado: um plano de (ou para a) acção, «construído» segundo determinados propósitos e/ou hipóteses em torno a algo ou a alguma coisa. (...) Um projecto nasce da vontade de satisfazer uma dada necessidade ou resolver um determinado problema e/ou dilema que a realidade nos coloca. O mesmo autor defende que, no âmbito da vida escolar, o projecto “adquire maior acuidade, na medida em que aponta para uma efectiva democratização da educação e do ensino”.

A terminologia do projecto está assim ligada a uma nova concepção de planificação, que Costa (2003b) defende como uma procura de sentido, uma direcção a seguir, uma análise estratégica, uma prospectiva. No entanto, estará o projecto a ser encarado como uma moda (devido à sua proliferação em muitos sectores e não só o educativo), uma imposição legal (pelos decretos que são publicados) ou como uma estratégia de mudança (Costa, 2007, 29-30). O mesmo autor afirma que, se as motivações para a realização dos projectos ao nível da escola assentam num fenómeno de moda ou de imposição legal, não vão constituir-se como uma estratégia válida de mudança. Esta mesma ideia é sustentada por Barroso (2005, 125) quando afirma. “arriscamos a que o “projecto educativo” não passe de uma moda pedagógica, de uma “palavra in” para abrilhantar os discursos e fique condenado ao estatuto efémero das “super star” do “show business” das Reformas Educativas”. Este autor critica ainda a forma como, muitas vezes, o Projecto Educativo é sacralizado, “transformando-o numa espécie de amuleto, para esconjurar a crise em que se debatem a educação em geral, e as escolas em particular”. Carvalho e Diogo (2001, 45) defendem que este projecto emerge de uma concepção de escola/comunidade educativa e é, portanto, mais amplo do que o projecto pedagógico. Porque concebe a escola como

uma unidade organizacional, pressupõe na sua elaboração princípios de autonomia. De forma complementar, Leite (2003, 91) considera que “é necessário que a Escola reconheça a necessidade de conceber e desenvolver um Projecto Educativo que dê sentido às diversas acções e que sirva de plataforma de entendimento entre os vários professores, entre a escola e a comunidade (...)”.

Devemos, neste ponto, clarificar a primeira referência legislativa ao Projecto Educativo de Escola que surgiu no âmbito das escolas do ensino particular e cooperativo, aparecendo, mais tarde, também nos diplomas legais das escolas do ensino público. Em concreto, este conceito aparece, pela primeira vez, no *Estatuto do Ensino Particular e Cooperativo* (não Superior), no Decreto-lei n.º 553/80, de 21 de Novembro, onde se confere às escolas, a possibilidade de “criação de um conjunto coerente de normas que, sem a preocupação da exaustividade prescritiva, proporcionem estímulo e encorajamento à iniciativa particular e a desejável explicitação de projectos educativos próprios”. Neste normativo não é explícita a obrigatoriedade de haver um Projecto Educativo, nem se faz referência ao modo como se elabora, mas deixa-se em aberto a necessidade da sua “explicitação”.

O artigo 34.º do mesmo decreto, sobre a autonomia e o paralelismo pedagógico, refere-se que “[as] escolas particulares, no âmbito do seu projecto educativo, podem funcionar em regime de autonomia pedagógica (...)”, associando-se, pela primeira vez, a autonomia das escolas à elaboração do dito projecto.

A Conferência Episcopal Portuguesa, na *Carta Pastoral Educação Direito e Dever – missão nobre ao serviço de todos* (2002) realçou a importância de uma comunidade educativa organizada, participativa e responsável, onde “[nenhum] projecto educativo é neutro; a educação é sempre intencional. A pretensão de uma educação neutra torna-se um dirigismo educativo, inadmissível numa sociedade democrática” (n.º 22). Aqui também se destacou o direito e o dever dos pais, como primeiros educadores, de escolherem a escola e os projectos educativos “que mais lhes interessem para os seus filhos e aos quais dão maior valor e apreço” (n.º 28).

No que respeita às escolas públicas, só em 1989 foi publicado o Decreto-lei n.º 43/89, de 3 de Fevereiro, onde se refere no seu preâmbulo que a autonomia da escola concretiza-se na elaboração de um projecto 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.

Passada quase uma década, durante a qual as escolas procuraram construir e implementar os seus Projectos Educativos, surgiu um novo normativo sobre o regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos da educação pré-escolar e

dos ensinos básico e secundário: o Decreto-Lei n.º 115-A/98, de 4 de Maio, onde se definiu Projecto Educativo como: o documento que consagra a orientação educativa da escola, elaborado e aprovado pelos seus órgãos de administração e gestão para um horizonte de três anos, no qual se explicitam os princípios, os valores, as metas e as estratégias segundo os quais a escola se propõe cumprir a sua função educativa (capítulo I, artigo 3.º, n.º 2, alínea a)). Neste diploma, apresenta-se, pois, pela primeira vez, uma conceptualização do Projecto Educativo e se distingue de outros instrumentos do processo de autonomia das escolas: o Regulamento Interno e do Plano Anual de Actividades.

Passados dez anos, este Decreto-Lei foi revogado pelo Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de Abril, no qual se fez a revisão do regime jurídico da autonomia, administração e gestão das escolas, alterando igualmente a definição de Projecto Educativo, que se apresenta como o documento que consagra a orientação educativa do agrupamento de escolas ou da escola não agrupada (...), segundo os quais o agrupamento de escolas ou escola não agrupada se propõe cumprir a sua função educativa (art.º 9, n.º 1, alínea a)). Como se percebe, a diferença conceptual refere-se ao agrupamento de escolas ou da escola não agrupada. Por outro lado, são introduzidas indicações para a sua elaboração, execução e avaliação.

Ao percorrer estes diplomas, verificamos, pois, que a designação de Projecto Educativo evolui de “projecto educativo próprio” (1980) a “projecto educativo de agrupamento ou de escola não agrupada” (2008). Mais recentemente, no final do ano lectivo de 2010, com a agregação de unidades de gestão e com o alargamento da escolaridade obrigatória, o Ministério da Educação pretendeu levar a cabo um trabalho de articulação de diversas escolas, do pré-escolar ao 12.º ano, à volta de um mesmo projecto educativo (Ministério da Educação, 2010).

Ao fazermos o enquadramento legal do Projecto Educativo de Escola, demos conta das principais ambiguidades e expectativas que decorrem da sua evolução. No entender de Barroso (2005, 124), “[desde] o início dos anos 80 do século passado que se verifica por parte das autoridades escolares, um pouco por todo o mundo, a preocupação de associarem o reforço da autonomia dos estabelecimentos de ensino à elaboração e execução de um projecto educativo. A noção de *projecto educativo* tornou-se, por isso, uma referência quase obrigatória no discurso sobre as «reformas» educativas”. Mas, sendo o Projecto Educativo apresentado como “obrigação”, este discurso pode encerrar outras intenções, que este autor apresenta: aumento do controlo das escolas pela Administração Central, na perspectiva da eficácia, da eficiência, como forma de garantir a produtividade do sistema; normalização e

racionalização da gestão, utilizando todo um conjunto de técnicas que permitirão determinar e seleccionar objectivos, prioridades e recursos

Como forma de ultrapassar estas intenções menos explícitas, Barroso (2005, 129) expõe as expectativas subjacentes à construção do Projecto Educativo, na medida em que ele permite: aumentar a visibilidade do estabelecimento de ensino, onde a escola afirma a sua identidade; criar um maior sentimento de pertença dos alunos à escola e dos seus grupos sociais de origem; racionalizar a gestão de recursos, que implica a definição prévia de prioridades, a quantificação de custos e a optimização de resultados; integrar os projectos individuais, e de grupo, nos projectos colectivos; a procura “de compromissos locais e um tempo de mudanças”.

O que acabámos de referir indica que ainda há um longo caminho a percorrer no que diz respeito ao Projecto Educativo de Escola. Santos Guerra (2000, 99) atesta que ele não é um documento de carácter burocrático, uma exigência administrativa que encerra sobre si própria o alcance da sua finalidade; é uma estratégia de reflexão e acção que aglutina todas as instâncias da comunidade.

Em sequência, o mesmo autor aponta algumas características que este deve ter, se se pretender que tenha um efectivo contributo para a dinâmica educativa da escola: partir de uma atitude crítica, não decorrente apenas da reflexão sobre os resultados académicos, mas também sobre o “currículo oculto da escola”, daquilo que se aprende sem estar explícito num currículo; basear-se na acção comunicativa, levando à reflexão de toda a comunidade educativa sobre o que é que cada um entende por educação, respeito, disciplina, ensino, aprendizagem; sustenta-se na acção compassiva, inspirada e orientada por valores que promovam a igualdade, a justiça e a paz, interpelando os utilizadores da escola sobre situações de injustiça existentes nas suas próprias estruturas; permitir denunciar as patologias sociais, ultrapassando os muros da escola, estabelece uma análise crítica sobre a realidade social e busca um compromisso com os problemas do mundo; questionar a utilidade do conhecimento, sabendo que aquele que a escola selecciona, organiza e transmite não é neutro e faz a transição entre o conhecimento vulgar que o aluno traz e o conhecimento científico que vai construir na escola; ter no diálogo o seu principal motor, aberto à comunidade educativa; gerar a ruptura com a razão instrumental, oferecendo um mecanismo de reflexão que se interroga sobre a dignidade e o valor das pessoas, das acções e das coisas; basear-se na negociação como estratégia comunicativa, na atitude de escuta, abertura e participação; considerando o conflito como uma fonte de conhecimento, visto como um elemento inerente à vida organizativa, como uma vertente promotora de reflexão; comportar um compromisso na luta emancipadora, como princípio construtivo da educação, partilhado por uma

comunidade crítica, que ajude as pessoas a desprenderem-se de ideias falsas ou de formas de comunicação distorcidas.

Este autor encara, assim, a elaboração e o desenvolvimento do Projecto Educativo como uma oportunidade de reflexão crítica a toda a comunidade educativa, sem a qual não haverá mudança nos valores nem melhoria da educação. A ausência desta reflexão é criticada por Carneiro (2004, 168), que menciona que “em muitas escolas o Projecto Educativo foi elaborado para «cumprir» uma obrigação ou uma determinação legal. Ele não terá sido o resultado natural de um processo paulatino de maturação comunitária”.

Conclusão

O Projecto Educativo de Escola/Agrupamento é reconhecido pelos diversos autores como um elemento estruturante da acção educativa e como uma estratégia fundamental para a mudança. Este não pode ser reduzido a um mero documento legal que é exigido às escolas, o que constitui uma forma muito redutora de o encarar, deve sim funcionar como uma alavanca que faz movimentar a comunidade educativa, que a põe a pensar sobre si própria, os objectivos que pretende alcançar, as prioridades que quer colocar e as necessidades/problemas que quer solucionar.

Mais do que antes, as instituições escolares, com valências desde o pré-escolar ao ensino secundário, enfrentam o enorme desafio de construir um projecto educativo que se coadune com novas e complexas exigências que se lhes colocam.

Referências bibliográficas

- Alves, J. M. (1992). *Organização, gestão e projecto educativo das escolas*. Coleção Cadernos Pedagógicos, n.º 5. Porto: ASA.
- Azevedo, J. (2003). *Cartas aos directores de escolas*. Porto: ASA.
- Barbier, J.-M. (1993). *Elaboração de projectos de acção e planificação*. Porto: Porto Editora.
- Barroso, J. (2005). *Políticas educativas e organização escolar*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Bolivar, A. (2003). *Como melhorar as escolas, estratégias e dinâmicas de melhoria das práticas educativas*. Porto: ASA.
- Carneiro, R. (2004). *A educação primeiro – Roberto Carneiro entrevistado por Joaquim Azevedo*. Vila Nova de Gaia: Fundação Manuel Leão.
- Carvalho, A. & Diogo, F. (2001). *Projecto educativo*. Porto: Edições Afrontamento.
- Conferência Episcopal Portuguesa (2002). Carta Pastoral “Educação Direito e Dever – missão nobre ao serviço de todos”. <http://www.ansiao.net/educacao.html>, consultado a 6 de Dezembro de 2009.

- Costa, J. A. & Melo, A. S. (1994). *Dicionário da Língua Portuguesa* (7.ª edição). Porto: Porto Editora.
- Costa, J. A. (2003a). *Imagens organizacionais da escola* (3.ª Edição). Porto: ASA.
- Costa, J. A. (2003b). Projectos educativos das escolas: um contributo para a sua (des) construção. *Revista Educação & Sociedade* [Brasil/Campinas], vol. 24, n.º 85, 1319-1340.
- Costa, J. A. (2007). *Projectos em educação - contributos de análise organizacional*. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Declaração Universal dos Direitos Humanos (1948). <http://dre.pt/comum/html/legis/dudh.html>, consultado a 30 de Maio de 2009.
- Delors, J. et al. (1996). *Educação, um tesouro a descobrir*. Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI. Porto: ASA.
- Formosinho, J. (1999). De serviço do estado a comunidade educativa: uma nova concepção para a escola portuguesa. In J. Formosinho, A. S. Fernandes, J. M. J. Sarmiento, & F. I. Ferreira, (Org.). *Comunidades educativas: Novos desafios à educação básica* (pp. 25-65). Coleção Minho Universitária. Braga: Livraria Minho.
- Formosinho, J. (2005). Centralização e descentralização na administração da escola de interesse público. In J. Formosinho, A. S. Fernandes, J. Machado, & F. I. Ferreira (Org.). *Administração da educação - Lógicas burocráticas e lógicas de mediação* (pp. 13-50). Porto: ASA.
- Leite, C. (2003). *Para uma escola curricularmente inteligente*. Porto: ASA.
- Ministério da Educação (2010). *Portal da Educação*. Disponível em: <http://www.min-edu.pt/np3/5052.html>, consultado a 12 de Setembro de 2010.
- Santos Guerra, M. (2000). *Entre bastidores - O lado oculto da organização escolar*. Porto: ASA.
- Santos Guerra, M. (2002). *A escola que aprende* (2.ª edição). Caderno do CRIAP. Porto: ASA.
- Vilar, A. M. (1993). *Inovação e mudança na reforma educativa*. Rio Tinto: Edições ASA.

Referências legislativas

- Constituição da República Portuguesa de 1976, com a VII revisão em 2005: <http://www.parlamento.pt/Legislacao/Paginas/ConstituicaoRepublicaPortuguesa.aspx>, consultado a 28 de Outubro de 2009 - 14h45m.
- Decreto-Lei n.º 553/80, de 21 de Novembro.
- Decreto-Lei n.º 43/89, de 3 de Fevereiro.
- Decreto-Lei n.º 115-A/98, de 4 de Maio.
- Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de Abril.
- Lei n.º 46/86, de 14 de Outubro (Lei de Bases do Sistema Educativo), reformulada pela Lei n.º 49/2005 de 30 de Agosto.

Abstract

In the first part of the paper, we have tried to reflect upon the school's present perspectives. In the second part, we present the legal frame of the School's Educational Project and show how it can contribute to change the Portuguese schools.

KEY-WORDS: *School; School's Educational Project; Change*

Résumé

Dans cet article, nous voudrions, dans une première partie, réfléchir sur les perspectives actuelles de l'école. Dans la seconde partie, nous présenterons l'encadrement légal du Projet Éducatif de l'École et la façon dont il peut contribuer au changement des/dans les écoles portugaises.

MOTS-CLÉ: *École; Project Éducatif de l' École; Changement*