

Maria de Fátima Alves Simões

A Importância do Trabalho Colaborativo das Estruturas de Gestão no Desenvolvimento da Escola

Dissertação de Mestrado em Supervisão e Coordenação da Educação
Trabalho realizado sob a orientação da Professora Doutora Lurdes Lima



Departamento de Ciências da Educação e do Património

Porto, setembro, 2013

AGRADECIMENTOS

A todos os que, direta ou indiretamente, me ajudaram a dar forma a esta investigação, quero aqui expressar os meus mais sinceros agradecimentos:

À professora Doutora Lurdes Lima o meu profundo agradecimento e reconhecimento pela disponibilidade, dedicação e estímulo com que conduziu esta investigação e pelas importantes sugestões, comentários e incentivos que me proporcionou;

A todos os Professores dos diferentes módulos do Mestrado, por terem partilhado a sua experiência e os seus conhecimentos;

Às Estruturas de Gestão envolvidas no trabalho empírico realizado na Escola, que possibilitaram a recolha de dados através dos Questionários e da realização de Entrevistas;

Às colegas e amigas Nubélia Faria, Sónia Dionísio, Maria José Carvalho, Teresa Rodrigues e Conceição Moreira pelo apoio, incentivo e ânimo que me proporcionaram ao longo de todo este trabalho;

À minha amiga Noémia Maciel, a grande impulsionadora deste meu trabalho, dado que foi a sua insistência que me levou a frequentar este Mestrado;

À minha família agradeço o carinho, o estímulo, a paciência, o encorajamento, o tempo e a compreensão pela companhia que não lhes proporcionei.

A todos o meu muito obrigado!

RESUMO

A Importância do Trabalho Colaborativo das Estruturas de Gestão no Desenvolvimento da Escola

De Educador e de um bom transmissor de conhecimentos e de valores, o Professor sente necessidade de se tornar aprendiz, dado que as transformações políticas, económicas, sociais e culturais são inúmeras e as suas responsabilidades na vida da escola têm aumentado. Sendo assim, o Professor tem que redirecionar o seu perfil profissional para responder às novas exigências do conhecimento, para se tornar um bom mediador entre a escola, a família e a comunidade e um construtor do sucesso educativo. Nesta perspetiva, o Professor tem de abandonar a sua atitude de trabalho individualista para iniciar uma nova e longa caminhada na procura de soluções, em trabalho de equipa, dado que a aprendizagem é mais fácil e mais rica com o trabalho de partilha. Por sua vez, a Escola que pretende estimular o seu desenvolvimento e obter sucesso deve assumir-se como uma organização aprendente, gerida por equipas adeptas de lideranças partilhadas.

Neste contexto a investigação a que nos propusemos pretende conhecer, analisar e compreender o contributo do Trabalho Colaborativo, praticado pelas Estruturas de Gestão da Escola (Direção e Estruturas Intermédias), no Desenvolvimento da Escola. Assim, pretendemos dar resposta às questões: De que forma o Trabalho Colaborativo realizado pelas Estruturas de Gestão contribui para a designação de “Escola de Sucesso”? De que forma o Trabalho Colaborativo ajuda a criar dinâmicas de reflexão coletiva? Quais são as principais dificuldades encontradas na implementação do Trabalho Colaborativo das Estruturas de Gestão? Como são ultrapassadas essas dificuldades? Para obter respostas ao nosso desafio, adotamos uma metodologia de investigação de natureza essencialmente qualitativa, mais precisamente um Estudo de Caso, entendendo-se como caso, o Trabalho Colaborativo que envolve as Estruturas de Gestão. A investigação, parte das características da Escola onde decorre este trabalho, procura a descoberta de dados e aspetos importantes sobre o Trabalho Colaborativo das Estruturas de Gestão e a sua importância no Desenvolvimento da Escola. Para atingir este propósito fizemos Questionários e Entrevistas às Estruturas de Gestão sobre o tipo de Trabalho Colaborativo que praticam e procurámos nos Documentos Oficiais da Escola indícios dessa prática.

Os resultados a que chegámos permitem concluir que na Escola F é perceptível a implementação de uma cultura de participação, o envolvimento de todos os intervenientes das Estruturas de Gestão, o trabalho partilhado e refletido dos elementos que constituem estas estruturas. Concluímos também que nesta Escola as práticas educativas promotoras do seu desenvolvimento passam por uma cultura de colaboração implementada com motivação e empenho dos diferentes intervenientes, pelo “efeito de contágio” que as diferentes estruturas imprimem no trabalho diário, pela articulação e pelo trabalho de continuidade e ainda por uma liderança colaborativa, aberta e partilhada. Concluímos ainda que as Estruturas de Gestão ambicionam tornar a Escola uma comunidade de aprendizagem, apesar de sentirem dificuldades na implementação do Trabalho Colaborativo devido ao excesso de burocracia, à constante alteração da legislação, à perda de tempo na elaboração de relatórios e à constante leitura de novos documentos.

Palavras-chave: Trabalho Colaborativo, Práticas Reflexivas, Estruturas de Gestão, Liderança, Desenvolvimento da Escola.

ABSTRACT

The importance of collaborative work of management structures in School Development

To be a good transmitter of knowledge and learning facilitator is no longer enough, as now the Teacher feels the need to become a Learner, since there have been various political, economical, social and cultural changes, which have greatly increased his responsibility in the school life. Thus, the Teacher has to redirect his professional profile to meet the new requirements of the knowledge-based society, in order to become a good mediator between the school, family and community, as well as a builder of educational success. In this perspective the teacher needs to drop his individualistic attitude towards work and sets forth on a long journey in search for team work solutions, since learning is easier and more effective through cooperating and sharing. On the other hand, a School aiming at stimulating development and success should position itself as a learning organization, managed by teams supporting shared-leadership practices.

In this context, this research aims at collecting information, analyzing and understanding the contribution of Collaborative Work carried out by the School Management Structures (the board of direction and intermediate management structures), concerning School Development. So, we intend to find answers to the following questions: In what way does the Collaborative Work practiced by the Management Structures fosters a School of Success?; How does Collaborative Work help create Synergies of Reflection ?; Which are the main obstacles faced during the implementation of Collaborative Work in Management Structures?; How are these obstacles overcome?. To find answers to our challenge, we adopted a qualitative research methodology essentially focussed on a *Case Study*, considering “Case” the Collaborative Work carried out by the Management Structures of this school. The research takes into account the features of the school where this kind of work takes place, tries to gather data and important aspects of the Collaborative Work enforced by the Management Structures and its importance in the development of the School. To achieve this goal, we have applied Questionnaires and done Interviews to the School Management Structures about the type of Collaborative Work they perform and search for evidence of this practice in Official School Documents.

The results found allow us to recognize in School F the implementation of a Participation Culture, through the involvement of all the members of Management Structures, sharing work and decisions. We also concluded that in this school the educational practices that lead to its development are rooted in a Collaborative School Culture, promoted with motivation and commitment by an open and shared leadership which spreads a “contagion effect” on each and every one involved, leading to a more effective articulation and continuity of the school daily work. Finally we acknowledge the fact that the management structures strive to change the school into a learning community, in spite of having to face all kinds of difficulties in implementing the Collaborative Work such as: excessive bureaucracy, the constant change in legislation, the loss of time in elaborating reports or the inescapable need to read the new rules and official documents.

Keywords: Collaborative Work, Synergies of Reflection, School Management Structures, Leadership, School Development

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS	3
RESUMO	5
ABSTRACT	7
SUMÁRIO.....	9
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	11
ÍNDICE DE FIGURAS	12
INTRODUÇÃO.....	15
CAPÍTULO I - ORGANIZAÇÃO E ESCOLA DE QUALIDADE	21
Introdução	23
1.1 - Organização Institucional.....	24
1.2 - Órgãos de Direção, Administração e Gestão das Escolas	25
1.3 - Os Instrumentos de Autonomia.....	32
1.4 - Liderança.....	36
1.5 - A Escola enquanto Comunidade Aprendente	40
CAPÍTULO II - DESENVOLVIMENTO E APRENDIZAGEM DA ESCOLA	45
Introdução	47
2.1 - Escola como Organização	47
2.2 - Cultura de Escola	50
2.2.1 - Cultura Organizacional	51
2.2.2 - Cultura Colaborativa	53
2.3 - Trabalho Colaborativo, Práticas Reflexivas e Liderança	56
2.4 - Desenvolvimento Organizacional e Desenvolvimento Profissional do Professor	67
2.4.1 - Desenvolvimento Organizacional	67
2.4.2 - Desenvolvimento Profissional do Professor	70
2.5 - Reorganização da Escola para a implementação de Práticas Colaborativas e Reflexivas	74
CAPÍTULO III - METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO	77
Introdução	79
3.1 - Opções de Investigação.....	79
3.1.1 - Estudo de Caso.....	81
3.1.2 - Processos, Instrumentos de Recolha de Dados e Técnicas de Tratamento .	82
3.2 - Contexto de ação, Sujeitos de Investigação e Investigadora.....	92
3.2.1 - Contexto de Ação	92
3.2.2 - Sujeitos de Investigação	94

3.2.3 - Caracterização da Investigadora.....	96
CAPÍTULO IV - APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	97
Introdução	99
4.1 - Apresentação e Discussão dos Resultados	99
4.1.1 - O Trabalho Colaborativo das Estruturas de Gestão e Desenvolvimento da Escola	100
4.1.2 - O Trabalho Colaborativo e as Dinâmicas de Reflexão Coletiva.....	113
4.1.3 - Dificuldades na Implementação do Trabalho Colaborativo das Estruturas de Gestão	119
CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	129
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	139
ANEXOS	147
Anexo 1 - Plano de Desenvolvimento da Escola.....	149
Anexo 2 - Plano de Ação do PDE	159
Anexo 3 - Questionário da Direção	163
Anexo 4 - Questionário dos Coordenadores.....	175
Anexo 5 - Guião da Entrevista da Diretora	185
Anexo 6 - Guião da Entrevista dos Coordenadores.....	191
Anexo 7 - Análise de Conteúdo da Entrevista da Diretora.....	197
Anexo 8 - Entrevistas das EIG - Coordenadores	205
Coordenador A	207
Coordenador B.....	235
Coordenador C.....	255
Coordenador D	285
Coordenador E.....	303
Anexo 9 - Grelhas de Análise dos Documentos Oficiais da Escola.....	321
Projeto Educativo de Escola.....	323
Regulamento Interno	327
Relatório de Avaliação Interna	331
Relatório de Avaliação Externa.....	335
Anexo 10 - Grelha de Análise dos Questionários da Direção	339
Anexo 11 - Grelha de Análise dos Questionários das EIG	343
Anexo 12 – Grelha da Análise de Conteúdo da Entrevista da Diretora	347
Anexo 13 - Grelhas de Análise de Conteúdo das Entrevistas dos Coordenadores	351
Anexo 14 - Quadros Síntese para a Discussão dos Resultados	373
Anexo 15 - Tomada de Posição do Conselho Pedagógico da Escola F relativamente à Avaliação do Desempenho Docente.....	381

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

EFA – Educação e Formação de Adultos
CNO – Coordenador das Novas Oportunidades
DC – Diretor de Curso
PEE – Projeto Educativo da Escola
PCE – Projeto Curricular de Escola
PCT – Projeto Curricular de Turma
PAA – Plano Anual de Atividades
RI – Regulamento Interno
OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
PDE – Plano de Desenvolvimento da Escola
PQND – Professor do Quadro de Nomeação Definitiva
PES – Projeto de Educação para a Saúde
ACP – Atividades de Coordenação e de Planificação
GAVI – Gabinete de Avaliação Interna
EIG – Estruturas Intermédias de Gestão
RAE – Relatório de Avaliação Externa
RAI – Relatório de Avaliação Interna
CDCs – Coordenadores de Departamento Curricular
RGRs – Representantes do Grupo de Recrutamento
AECs – Atividades de Enriquecimento Curricular
DCs – Diretores de Curso

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Relação entre a qualificação da Escola e dos atores (adaptado, Santiago, 2000, p. 29).....	26
Figura 2 - Competências do Conselho Geral.....	26
Figura 3 - Práticas inerentes ao cargo do Diretor	27
Figura 4 - Constituição e funções do Conselho Pedagógico	28
Figura 5 - Algumas das Estruturas de Coordenação e de Supervisão Pedagógica.....	29
Figura 6 - Departamentos Curriculares	29
Figura 7 - Estruturas de coordenação ao nível dos Conselhos de Turma.....	30
Figura 8 - Coordenação e Supervisão Pedagógica do Ensino Profissional	31
Figura 9 - Estrutura organizacional da Escola.....	32
Figura 10 - Instrumentos de Autonomia.....	32
Figura 11 - Instrumentos operacionais	34
Figura 12 - Diretor - líder e gestor.....	36
Figura 13 - Funções do Diretor como Gestor e como Líder.....	38
Figura 14 - Exemplos de Estruturas Intermédias de Gestão.....	39
Figura 15 - Escola como comunidade aprendente.....	42
Figura 16 - Etapas de elaboração do PDE	43
Figura 17 - A Escola como uma Organização	49
Figura 18 - Quatro fases do processo de reflexão de Smyth, (1989) (adaptado de García, 1999, p. 46).....	61
Figura 19 - Tipos de liderança	64
Figura 20 - Características inerentes a um líder transformacional	65
Figura 21 - Etapas de construção do Plano de Acção (adaptado de Góis & Gonçalves, 2005, pp. 100-101)	69
Figura 22 – Estrutura de um Plano de Acção	69
Figura 23 - Algumas das funções de um Professor	72
Figura 24 - Articulação da Construção do PDP com o Ciclo de Reflexão de Smyth (Lima, 2010).....	74
Figura 25 - Objetivos de investigação	79
Figura 26 - Questões de Investigação.....	80
Figura 27 - Características do Estudo de Caso (adaptado de Biklen, 1994, pp.89-93) ..	82
Figura 28 - Orientação da Investigação	83
Figura 29 - Documentos da Escola.....	84
Figura 30 - Matriz dos Guiões das Entrevistas.....	88
Figura 31 - Aplicação da Entrevista	88
Figura 32 - Aspetos não-verbais registados como notas de campo	89
Figura 33 - Fases da análise de conteúdo	90
Figura 34 - Regras para análise dos documentos (Adaptado de Bardin, 2009, pp. 121-124).....	90
Figura 35 - Unidades de codificação	91
Figura 36 - Categorias e Subcategorias da Investigação	91
Figura 37 - Caracterização dos Sujeitos de Investigação	94
Figura 38 - Dados académicos dos inquiridos.....	95
Figura 39 - Resultados obtidos para a subcategoria Trabalho Colaborativo nos Documentos Oficiais da Escola.....	100
Figura 40 - Resultados da Subcategoria Trabalho Colaborativo dos Questionários das Estruturas de Gestão	102

Figura 41 - Resultados do Conteúdo das Entrevistas para a Subcategoria Trabalho Colaborativo	104
Figura 42 - Resultados dos Documentos Oficiais da Escola para a Subcategoria Desenvolvimento da Escola.....	105
Figura 43 - Resultados dos Questionários para a subcategoria Desenvolvimento da Escola	106
Figura 44 - Resultados obtidos nas Entrevistas para a subcategoria “Desenvolvimento da Escola”	107
Figura 45 - Resultados da análise dos Documentos Oficiais da Escola para a subcategoria “Dinâmicas de Reflexão”	114
Figura 46 - Resultados dos Questionários das Estruturas de Gestão para a subcategoria “Dinâmicas de Reflexão”	115
Figura 47 - Resultados do Conteúdo das Entrevistas das Estruturas de Gestão para a categoria “ O Trabalho Colaborativo e as Dinâmicas de Reflexão Coletiva”	116
Figura 48 - Resultados obtidos na análise dos Documentos Oficiais da Escola para as subcategorias “Dificuldades Encontradas” e “Estratégias de Superação”	120
Figura 49 - Resultados do Conteúdo dos Questionários das EIG para a Categoria “ Dificuldades encontradas na Implementação do Trabalho Colaborativo”	120
Figura 50 - Resultados obtidos nas Entrevistas das Estruturas de Gestão relativos à subcategoria “Dificuldades Encontradas”	121
Figura 51 - Resultados obtidos nas Entrevistas das Estruturas de Gestão relativos à subcategoria “Estratégias de Superação”	121

INTRODUÇÃO

Vivemos, atualmente, como consequência da globalização, num clima de mudança nas políticas educativas. Com estas mudanças surgiram novas imposições e novos desafios que rapidamente se instituíram.

Na Escola, espaço educacional, ocorrem grandes transformações que incidem em diferentes aspetos do seu quotidiano e que alteram o trabalho do professor ao nível da organização escolar, da alteração do currículo, dos métodos de ensino, da introdução das novas tecnologias e das novas formas de comunicação ligadas à informática e à velocidade de disseminação da informação.

Estas mudanças são rápidas, estão em constante desenvolvimento, o que implica para as escolas a reorganização do contexto de trabalho, das estruturas organizativas e da forma de pensar e de efetivar o ensino.

Nesta incessante mudança, e de acordo com Guerra (2000), Hargreaves & Fullan (2001) e Bolívar (2012) a Escola deixa de ser uma instituição onde apenas se ensina para se tornar uma comunidade de aprendizagem, constituída por grupos de pessoas que têm necessidade de aprender a lidar com a mudança, isto é, a Escola deixa de ser uma instituição meramente vocacionada para o ensino, para passar a ser uma organização de aprendizagem, local onde todos aprendem e participam ativamente com o objetivo de contribuir para o desenvolvimento da mesma.

Na perspetiva que estamos a apresentar, a Escola é vista como um sistema estruturado, constituído por um conjunto de pessoas que interagem entre si, que estabelecem relações uns com os outros e com os recursos disponíveis, preparado para aprender e para gerir o seu processo de mudança.

Neste processo de aprendizagem partilhamos das ideias de Alarcão (2000), Day (2001), Hargreaves & Fullan (2001), Roldão (2007), e de Formosinho & Machado (2009), quando referem que o envolvimento dos professores em equipas de trabalho, a partilha, a discussão, o confronto e a negociação são práticas a implementar como hábitos rotineiros da vida da Escola para que a aprendizagem seja mais fácil e mais produtiva.

As equipas, como refere Hargreaves (2001, p. 270) “ ... teia complexa de relações colegiais, potenciadoras de flexibilidade, capacidade de correr riscos e melhoramento contínuo entre docentes com ganhos no sucesso dos alunos ...” são fundamentais para a implementação de dinâmicas que favorecem o desenvolvimento de práticas colaborativas e reflexivas, e para a necessidade de uma organização pedagógica

intermédia, pelo que se tornou essencial instituir as estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica, previstas no Artigo 42º do Decreto-Lei nº 75/2008, de 22 de abril.

Neste tipo de organização é necessário existir uma liderança distribuída, ou como muitos autores gostam de chamar liderança partilhada e um “chefe”, o líder dos líderes, que deverá ser o responsável pelo empreendimento central da escola, isto é, ter “... uma capacitação específica para responder ao aumento de funções e responsabilidade, em particular das estratégias para melhorar os resultados da escola ...” (Bolívar, 2012, p. 68).

Esta forma de conceber e gerir a Escola exige alterações ao nível da cultura e do contexto organizacional da escola, uma vez que, segundo Lima (2002), é agindo ao nível da cultura de escola que os professores ficam habilitados a crescer como pessoas e como profissionais.

Para fazer face a estes desafios, é imprescindível um grande envolvimento e espírito de abertura dos agentes educativos, para que se possam delinear estratégias organizacionais apropriadas e respostas convincentes que contribuam para potenciar a eficácia e a eficiência da Escola, traduzidas por Góis & Gonçalves (2005, p. 21) como ações deliberadas na consecução dos objetivos definidos e na rentabilização dos recursos existentes, quer materiais, quer humanos.

Uma estratégia que contribui para a mudança e inovação e que permite o Desenvolvimento da Escola é, na convicção de Alarcão (2000), Hargreaves & Fullan (2001), Lima (2002), Roldão (2007), Formosinho & Machado (2009) e de Bolívar (2012), o Trabalho Colaborativo realizado por grupos de professores, cuja atividade é supervisionada pelas Estruturas de Gestão. Esta perspetiva de Desenvolvimento da Escola constitui a problemática do nosso estudo.

A escolha do tema sobre o Trabalho Colaborativo das Estruturas de Gestão e Desenvolvimento da Escola nasceu da necessidade de percebermos que tipo de trabalho é realizado nas escolas que possa contribuir para serem escolas de referência e de excelência. Assim, nesta investigação pretendemos conhecer o efetivo contributo do Trabalho Colaborativo das Estruturas de Gestão no Desenvolvimento da Escola numa escola específica (Escola F) pois consta no seu Projeto Educativo de Escola (2008, p.13) tratar-se de uma Escola de referência e de excelência.

A elaboração do Artigo “Construção do Plano de Desenvolvimento Profissional” apresentado na Comunicação realizada no Seminário Internacional sobre Avaliação de

Professores: perspectivas nacionais e internacionais – Construção do Plano de Desenvolvimento Profissional do Professor contribuiu para aprofundar ainda mais essa necessidade uma vez que para contextualizar o Plano foi necessário analisar alguns dos Documentos Oficiais da Escola pois, no dizer de Day (2001, p. 166) o “ ... desenvolvimento dos professores ocorre e é influenciado pelos contextos em que trabalham ...”.

Começamos por consultar o Projeto Educativo da Escola, que segundo Leite (2003, p. 93) é “... uma oportunidade de diálogo e de compromisso entre os diversos parceiros sobre o sentido das ações e, por isso, de uma procura coletiva de respostas aos desafios ...” onde percebemos que a Escola, onde decorre este estudo, assume, neste documento, o desafio de se constituir como uma escola de referência e excelência num quadro de abertura à inovação e à mudança.

É nesta Escola que pretendemos conhecer e compreender até que ponto o Trabalho Colaborativo das Estruturas de Gestão tem influência no Desenvolvimento da Escola, isto é, pretendemos saber se as práticas colaborativas realizadas pelas Estruturas de Gestão (Direção/Conselhos Executivos e Estruturas Intermédias de Gestão) tiveram/têm influência nos bons resultados que a Escola obteve na Avaliação Externa da Escola no ano de 2007 e nas classificações dos Exames Nacionais, contribuindo assim para o Desenvolvimento da Escola.

No prosseguimento do nosso estudo consultámos o Relatório da Avaliação Externa da Escola, produto da Avaliação Externa realizada em Março de dois mil e sete. Nesta abordagem, reconhecemos que seria interessante perceber a razão dos bons resultados obtidos pela Escola - Muito Bom nos parâmetros Resultados, Prestação do Serviço Educativo, Organização e Gestão Escolar e Liderança e Bom no parâmetro Capacidade de Autorregulação e Melhoria da Escola.

Das leituras efetuadas, constatámos que os bons resultados podem ser consequência: (1) do Trabalho Colaborativo “ ... trabalho coletivo a longo prazo, centrado nos problemas ou situações escolares e envolvendo a escuta, o questionamento e a argumentação para aumentar a consciência do coletivo escolar ...” Santiago (2000, p.39); (2) da aprendizagem organizacional “ ... facilitar, divulgar e partilhar o conhecimento; praticar os princípios democráticos; enaltecer as relações humanas; proporcionar a realização plena dos seus membros ...” (Bolívar, 2012, p. 31); (3) de uma forte liderança das Estruturas de Gestão “... noções de gestão relacionadas com

estatutos e centradas em papéis para conceitos de liderança interativos, focalizados em equipas, cooperantes e orientados para o futuro ... ” (Whitaker, 2000, p. 91).

No Relatório supracitado constata-se que a Escola F foi/é sustentada por lideranças fortes (Conselhos Executivos/Direção), profissionais que pressupõem, parafraseando autores como Garcia (1999), Alarcão (2000), Day (2001), e Roldão, (2007) relações humanas e pedagógicas abertas e dinâmicas, adeptos do trabalho que impõe partilha, debate e confronto de ideias, e que adaptam a sua intervenção construtiva e criativa a um mundo em constante mudança.

“ ... A visão e a estratégia da Escola são sustentadas por lideranças fortes assumidas por profissionais que apostam em processos interpessoais: uns tentam influenciar outros a prosseguirem objetivos comuns. Há uma orientação clara para o exercício de lideranças transformacionais e para a distribuição coordenada dos poderes de decisão e execução, nomeadamente no âmbito das estruturas intermédias de gestão e nos projetos ...” RAE (2007, p.10).

Percebemos, ainda, que a Escola F parece reunir condições para a implementação de Trabalho Colaborativo, uma vez que no seu Projeto Educativo define-se como um polo de cultura, que interage com o meio, estimula a participação de toda a comunidade educativa, proporciona vivências gratificantes para todos, orienta para o trabalho em equipa, mantém uma atitude positiva em tudo o que faz e que tem como objetivo a melhoria contínua, a excelência como valor, não como um estado transitório.

Comprovámos, também que a Escola F parece apresentar alicerces para atingir o sucesso, “... a escola apresenta fortes argumentos para um desenvolvimento sustentado e de qualidade ...” apreciação da Inspeção Geral do Ensino (RAE, 2007, p.12), facto que nos induziu a querer perceber as razões deste depoimento.

Ao pretendermos conhecer, analisar e compreender o contributo do Trabalho Colaborativo, praticado pelas Estruturas de Gestão da Escola (Direção e Estruturas Intermédias) no Desenvolvimento da Escola, apontamos como objetivos do nosso estudo:

- ✓ Perceber a importância do Trabalho Colaborativo das Estruturas de Gestão no Desenvolvimento da Escola;
- ✓ Investigar as práticas colaborativas realizadas pelas Estruturas de Gestão (Direção e Estruturas Intermédias de Gestão);
- ✓ Identificar as dificuldades do Trabalho Colaborativo das Estruturas de Gestão;
- ✓ Identificar as potencialidades do Trabalho Colaborativo para o Desenvolvimento Institucional.

Em função destes objetivos e com a finalidade de enquadrar o nosso estudo, formulámos as questões de investigação:

De que forma o Trabalho Colaborativo realizado pelas Estruturas de Gestão contribui para a designação de “Escola de Sucesso”?

De que forma o Trabalho Colaborativo ajuda a criar dinâmicas de reflexão coletiva?

Quais são as principais dificuldades encontradas na implementação do Trabalho Colaborativo das Estruturas de Gestão? Como são ultrapassadas essas dificuldades?

A apresentação deste estudo, para além da Introdução e das Conclusões, consta de quatro Capítulos: Organização e Escola de Qualidade, Desenvolvimento e Aprendizagem da Escola, Metodologia de Investigação e Apresentação e Análise dos Dados. De seguida, expomos uma breve síntese do conteúdo de cada um dos Capítulos.

No Capítulo I fazemos uma descrição geral da organização institucional da Escola. Iniciámos com a explanação do Decreto-Lei nº 75/2008, de 22 de abril que aprova o Regime de Autonomia, Administração e Gestão dos Estabelecimentos Públicos para conhecer o “Regime de Administração e Gestão” e a “Organização Pedagógica”. Terminamos com uma análise aos Instrumentos de Autonomia das Escolas, institucionalizados com o Decreto-Lei n.º 43/1989, de 3 de fevereiro, uma vez que é nestes documentos que está definido o regime de funcionamento da Escola, de cada um dos seus órgãos de administração e gestão, das estruturas de orientação e dos serviços administrativos e técnico-pedagógicos.

No Capítulo II abordamos o tipo de trabalho realizado nas Escolas Aprendentes, com uma pesquisa sobre a Cultura de Escola, com especial destaque para a Cultura Colaborativa, para entender se o Trabalho Colaborativo e as reflexões inerentes ao processo são práticas impulsionadoras de desenvolvimento, quer do desenvolvimento profissional dos professores, quer do desenvolvimento da Escola. Finalizamos com uma pesquisa sobre o trabalho dos líderes, para compreender se a forma de gerir as equipas que coordenam têm influência na obtenção de eficácia, isto é, se contribuem para a melhoria da escola.

No Capítulo III fazemos uma breve exposição das opções de investigação que vamos seguir, destacando os processos, instrumentos e técnicas de recolha de dados utilizados no desenvolvimento deste estudo. Finalizamos este capítulo com a caracterização do contexto de ação, dos Sujeitos de Investigação e da Investigadora.

No último Capítulo, apresentamos os resultados que emergiram das análises dos dados recolhidos, seguido da discussão dos mesmos, sustentados na triangulação dos dados “... para aumentar a certeza de que interpretamos corretamente como as coisas funcionam ...” (Stake, 2011, p. 47) e na reflexão teórica válida, com referência às evidências textuais retiradas da informação tratada no Capítulo II, com o propósito de compreender e perceber o contributo do Trabalho Colaborativo das Estruturas de Gestão no Desenvolvimento da Escola.

Terminamos com as Conclusões onde apresentamos, de forma abreviada, os principais resultados da nossa investigação. Delineamos as conclusões baseadas nos objetivos e nas questões de investigação projetadas no início deste estudo.

As obras de referência desta investigação constam nas Referências Bibliográficas. Nesta está retratado o longo caminho que seguimos, as inúmeras leituras de autores de referência, com as quais foi possível a construção dos princípios teóricos que alicerçam esta investigação e que permitiram elaborar a fundamentação teórica.

Por fim, apresentamos os Anexos, documentos criados durante a investigação. Fazem parte destes os Questionários aplicados, os Guiões das Entrevistas, as transcrições das Entrevistas, os Quadros de Categorização de Análise dos Documentos Oficiais da Escola, dos Questionários e das Entrevistas e os Quadros Síntese das unidades de codificação.

CAPÍTULO I - ORGANIZAÇÃO E ESCOLA DE QUALIDADE

Introdução

Iniciamos este Capítulo com uma descrição geral da organização institucional da Escola, dado que esta investigação se centra no trabalho das Estruturas de Gestão de uma Escola e na importância que pode ter no seu desenvolvimento.

Assim, numa primeira fase, é explanado o Decreto-Lei nº 75/2008, de 22 de abril que aprova o Regime de Autonomia, Administração e Gestão dos Estabelecimentos Públicos com o objetivo de conhecer o “Regime de Administração e Gestão” e a “Organização Pedagógica”.

Numa segunda etapa é efetuada uma análise aos Instrumentos de Autonomia das Escolas, institucionalizados com o Decreto-Lei n.º 43/1989, de 3 de fevereiro (p.456), onde se pode ler: “... 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 à solicitação e apoios da comunidade em que se insere ...”.

Com esta análise pretendemos conhecer a importância dos documentos do Regime de Autonomia e Gestão das Escolas iniciada pelo Projeto Educativo de Escola que na opinião de Leite (2003, p. 93) constitui “... um processo participado ... um meio de dar coerência a uma série de ações ... um contrato que compromete e vincula todos os membros da comunidade educativa numa finalidade comum ...” seguida do Regulamento Interno documento que, segundo o Decreto-Lei nº 75/2008 “ ... define o regime de funcionamento da Escola, de cada um dos seus órgãos de administração e gestão, das estruturas de orientação e dos serviços administrativos e técnico-pedagógicos, bem como os direitos e deveres dos membros da comunidade escolar ...”.

Sendo esta investigação uma pesquisa sobre o Trabalho Colaborativo, entendido por Roldão (2007, p. 27) como um “... processo de trabalho articulado e pensado em conjunto, que permite alcançar melhor os resultados visados ...” considerámos conhecer a literatura existente sobre a Escola enquanto Comunidade Aprendente “... escola que continuamente se pensa a si própria ...” (Alarcão, 2000, p. 13) e as Lideranças, de acordo com o Decreto - Lei nº 75/2008 “... um rosto, um primeiro responsável, dotado da autoridade necessária para desenvolver o Projeto Educativo da Escola ...” defensor, como refere Whitaker (2000, p. 108), da transição da liderança “... poder sobre ...” para a liderança com delegação de poderes, isto é, “... poder para ...”.

1.1 - Organização Institucional

No mundo atual, a modernização da sociedade tende a afetar a Escola, espaço educacional, que vive um processo contínuo de transformações, quantitativas e qualitativas, que implicam mudanças ao nível das suas estruturas organizacionais. Estas transformações são rápidas e estão em constante desenvolvimento, pelo que é necessário tornar as nossas escolas comunidades aprendentes.

Na opinião de Alarcão (2000, p. 16) esta remodelação “... resulta das transformações ocorridas na sociedade e no pensamento sobre a mesma; resulta de uma nova ideologia sobre a relação da escola com a sociedade; resulta de uma nova conceção do papel das pessoas nas organizações e, portanto, também do seu papel na escola ...” e pressupõe a escola como uma “ ... organização que continuamente se pensa a si própria, na sua missão social e na sua estrutura, e se confronta com o desenrolar da sua atividade num processo simultaneamente avaliativo e formativo ...” (*Idem*, p.13).

Para fazer face a estes desafios, é necessário, citando a mesma autora, um grande envolvimento e abertura por parte dos agentes educativos, pois “... todos se interessam pela escola como uma organização dinâmica, na procura de qualidade e bem-estar para todos quanto nela trabalham, ...” (*Ibidem*, p.7) para que se projetem estratégias organizacionais ajustadas e soluções eficientes, a fim de que o sucesso seja facilmente alcançado.

Partilhamos da opinião de Leite (2003, p. 124) quando refere que a Escola é uma “ ... instituição que, em vez de se limitar a administrar e a distribuir conhecimentos, na lógica de um pensamento linear e convergente, promove práticas onde se desenvolvem a criatividade e competências de ordem cognitiva, afetiva e social ...”, ou seja, um sistema dinâmico que se organiza para incrementar o seu projeto de desenvolvimento, para deliberar sobre os seus problemas e concretizar os seus objetivos, e de Alarcão (2000, p. 7) quando a define como uma “ ... organização capaz de se pensar a si própria, envolvendo neste processo os seus membros que, no exercício dessa atividade são confrontados com situações de aprendizagem conducentes ao seu desenvolvimento ...”.

Como qualquer organização, a Escola é dotada de uma cultura própria, requer uma gestão eficaz dos recursos e um funcionamento eficiente, possui uma estrutura própria, onde as pessoas na sua relação com os outros ocupam posições definidas, às

quais estão associados estatutos e papéis específicos correspondentes ao seu posicionamento na organização escola. A este respeito Alarcão (2000, p. 7) refere:

“ ... A conceção atual da escola como instituição que detém a sua própria margem de autonomia, a que necessariamente corresponde responsabilidade, tem de organizar-se para que os seus atores assumam os seus papéis de intervenientes comprometidos com o cumprimento da missão e com a qualidade da vida na escola ...”.

Nas organizações, as relações entre os seus membros são conduzidas por um sistema de regras, que determinam a orientação dos agentes no desempenho dos seus papéis, a aprovação das regras fundamentais de funcionamento da escola, as decisões estratégicas de planeamento e de acompanhamento.

Estas regras são estabelecidas pela lei emanada do Ministério da Educação, por meio do Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril, que aprova o Regime de Autonomia, Administração e Gestão dos Estabelecimentos Públicos da Educação Pré-escolar e dos Ensinos Básico e Secundário. Segundo o Artigo 8º deste Decreto:

“ ... a autonomia é a faculdade reconhecida ao agrupamento de escolas ou à escola não agrupada pela lei e pela administração educativa de tomar decisões nos domínios da organização pedagógica, da organização curricular, da gestão dos recursos humanos, da ação social escolar e da gestão estratégica, patrimonial, administrativa e financeira, no quadro das funções, competências e recursos que lhe estão atribuídos ...”.

As competências da administração e gestão são asseguradas por órgãos próprios, aos quais compete cumprir e fazer cumprir os princípios e os objetivos consagrados na Constituição e na Lei de Bases do Sistema Educativo. O artigo 10º do Capítulo III, do Decreto supracitado, define como órgãos de Direção, Administração e Gestão das Escolas, o Conselho Geral, o Diretor, o Conselho Pedagógico e o Conselho Administrativo.

1.2 - Órgãos de Direção, Administração e Gestão das Escolas

A qualidade da Escola está, na opinião de Santiago (2000, p.28), dependente da “... qualidade das autorregulações internas ...” e da “ ... forma como os atores negociam, dialogam, gerem os conflitos e partilham definições coletivas sobre as normas e regras que correspondem ao espaço de autonomia da escola ...”.

O Decreto-Lei nº 75/2008 reforça a autonomia da Escola, pronunciando-se num conjunto de competências e de meios que os órgãos de administração e gestão (Conselho Geral, Diretor, Conselho Pedagógico e Conselho Administrativo) passam a dispor para fazer cumprir a lei sobre matérias indispensáveis à promoção da melhoria do serviço público de educação.

Neste novo entendimento de Escola “... grupo humano que, através de um conjunto alargado de interações complexas, se vai estruturando como um sistema de aprendizagem solidário ...” há uma “... maior autonomização da escola, com a atribuição de competências e poderes mais alargados no plano da organização e dos processos educativos locais ...” e uma “ ... maior responsabilização social progressiva das escolas pela resolução dos seus diferentes problemas educativos (gestão, currículos, ensino-aprendizagem, relação com o meio, etc) ...” o que permite corroborar da “ ... existência de uma estreita interdependência entre a qualificação da escola como organização e a qualificação dos seus atores ...” (Santiago, 2000, pp. 27-29), cujo esquema apresentamos na Figura 1.

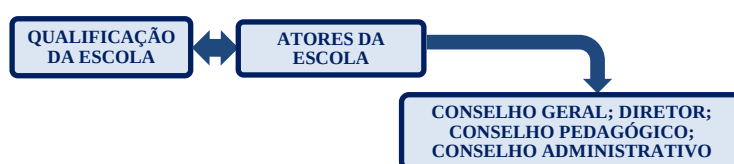


Figura 1 - Relação entre a qualificação da Escola e dos atores (adaptado, Santiago, 2000, p. 29)

No sentido de melhor percebermos esta relação considerámos importante identificar quem são os atores da Escola e que atribuições desempenham.

Assim, o Conselho Geral é o órgão de Direção estratégica responsável pela definição das linhas orientadoras da atividade da escola, que assegura a participação e a representação da comunidade educativa. Na sua composição tem de estar garantida a participação de representantes do Pessoal Docente e não Docente, dos Pais/Encarregados de Educação, dos Alunos, do Município e da Comunidade Local.

De acordo com o estabelecido no Artigo 13º do Decreto-Lei nº 75/2008, de 22 de abril, as competências do Conselho Geral são (Figura 2):

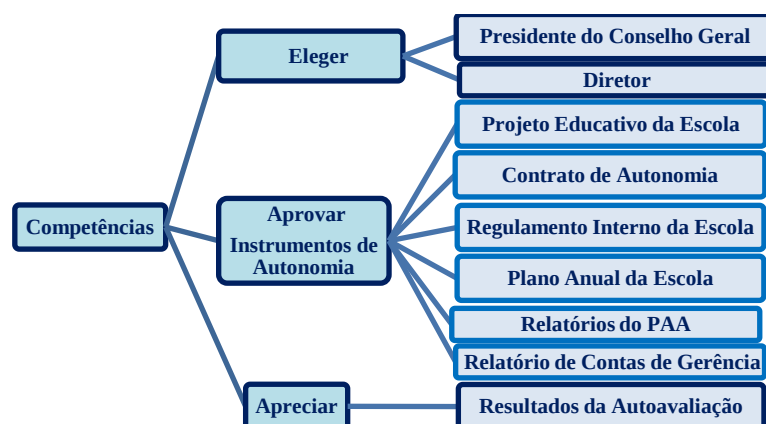


Figura 2 - Competências do Conselho Geral

Constata-se que o Conselho Geral é o órgão que desempenha competências consultivas, deliberativas e fiscais respeitantes aos aspetos pedagógicos, administrativos

e financeiros, sem contudo ter a obrigação de coordenar ou de organizar essas competências. A coordenação e a organização destas são funções do Diretor, isto é, compete ao Diretor definir um rumo para a Escola.

O Diretor é o Órgão de Administração e Gestão nas áreas pedagógica, cultural, administrativa, financeira e patrimonial. No exercício das suas funções é coadjuvado por um Subdiretor e por Adjuntos e tem como função o poder hierárquico em relação ao pessoal docente e não docente.

Como dirigente da Escola deve estabelecer orientações, promover o desenvolvimento das pessoas que lá trabalham e, consequentemente, o desenvolvimento da sua instituição conforme se esquematiza na Figura 3.

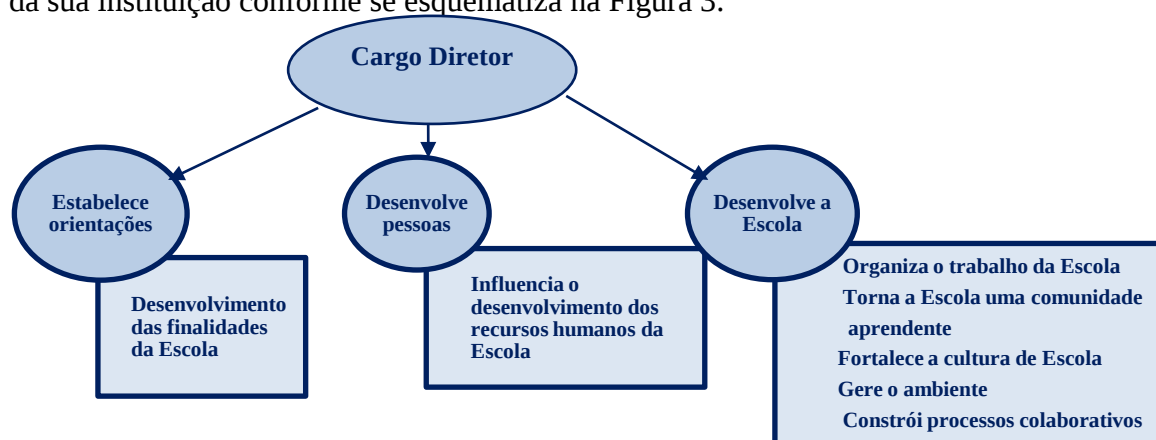


Figura 3 - Práticas inerentes ao cargo do Diretor

Se o Diretor estabelece orientações e favorece o desenvolvimento das pessoas e da Escola, tem de existir também um órgão que garanta a coordenação e orientação da atividade Educativa da Escola, principalmente no domínio pedagógico e didático, na orientação e acompanhamento dos Alunos e na formação do Pessoal Docente e Não Docente. Esse órgão é, segundo o Artigo 31.º do Decreto-Lei nº75/2008, o Conselho Pedagógico “ ... Órgão de Coordenação e Supervisão Pedagógica e Orientação Educativa nomeadamente nos domínios pedagógico-didático, da orientação e acompanhamento dos alunos e da formação inicial e contínua do pessoal docente e não docente ...”.

O Conselho Pedagógico, enquanto estrutura, deve assumir-se como principal órgão de dinamização dos Instrumentos de Autonomia, de desenvolvimento da qualidade da ação educativa da Escola, usando as competências e instrumentos previstos na legislação geral.

No exercício das suas funções, o Conselho Pedagógico deve assumir-se como principal órgão de dinamização do Projeto Educativo da Escola, do Plano Anual de

Atividades e do Projeto Curricular de Escola e de desenvolvimento da qualidade da ação educativa. Assume-se como órgão de participação alargada na orientação corrente da ação educativa e da ação organizacional, nas vertentes da ação pedagógico - didática, da orientação e acompanhamento dos alunos, da formação inicial e contínua do pessoal docente e não docente e da abertura à comunidade local, conforme apresentamos na Figura 4.

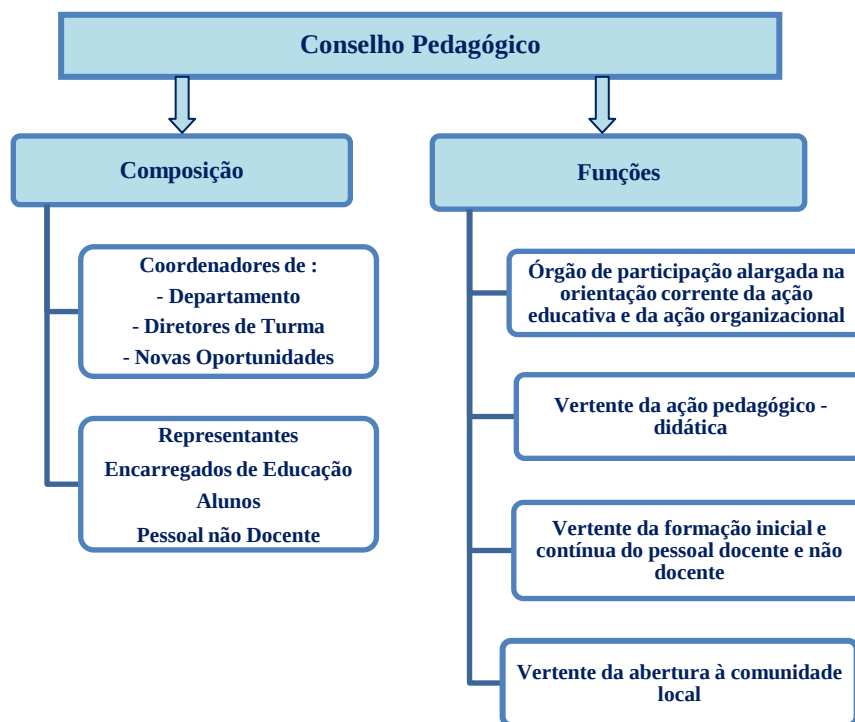


Figura 4 - Constituição e funções do Conselho Pedagógico

O Conselho Administrativo, nos termos da legislação em vigor, é o órgão deliberativo em matéria administrativo – financeira. Tem como funções aprovar o Projeto de Orçamento Anual da Escola, elaborar o Relatório de Contas de Gerência, autorizar a realização de despesas e o respetivo pagamento, fiscalizar a cobrança de receitas, verificar a legalidade da gestão financeira da escola e zelar pela atualização do cadastro patrimonial da escola.

Este novo conceito de autonomia expressa-se, ainda, na possibilidade de cada escola se organizar, criando estruturas e de as fazer representar no Conselho Pedagógico. Segundo a lei, a organização pedagógica da Escola passa pelas Estruturas de Coordenação e Supervisão.

As Estruturas de Coordenação e Supervisão colaboram com o Conselho Pedagógico e com a Direção, tendo em vista o desenvolvimento do Projeto Educativo de Escola, no sentido de assegurar a coordenação, supervisão e acompanhamento das

atividades escolares, promover o trabalho cooperativo e realizar a avaliação do desempenho do pessoal docente (Figura 5).

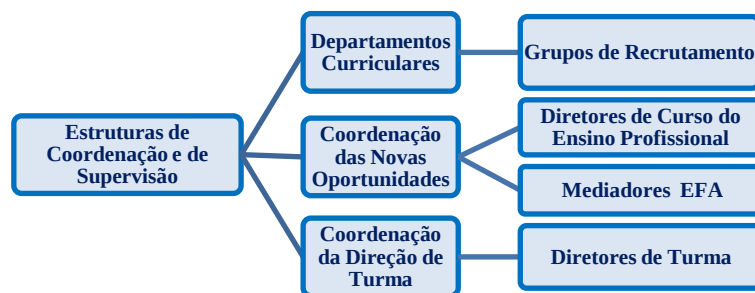


Figura 5 - Algumas das Estruturas de Coordenação e de Supervisão Pedagógica

Os Departamentos Curriculares constituem a estrutura de orientação educativa a quem compete, fundamentalmente, o desenvolvimento de medidas que reforcem a articulação curricular e interdisciplinar na aplicação dos planos de estudo e na implementação das estratégias estabelecidas no Projeto Educativo. Têm como funções principais apresentar propostas para o Projeto Educativo da Escola e Plano Anual de Atividades, elaborar pareceres sobre programas, métodos e organização curricular, processos e critérios de avaliação, apoios e complementos educativos, planificar atividades letivas e não letivas, promover a interdisciplinaridade e inventariar as necessidades em equipamento e material didático.

Os Departamentos Curriculares são coordenados por professores, os Coordenadores de Departamento Curricular, designados pelo Diretor. Como Estruturas de Gestão Intermédia desenvolvem a sua ação na base da cooperação entre docentes e destes com os órgãos de administração e gestão da Escola, assegurando a adequação do processo de ensino e aprendizagem às características e necessidades dos alunos. Segundo a atual legislação existem quatro Departamentos (Figura 6).



Figura 6 - Departamentos Curriculares

Os Departamentos Curriculares são muito importantes na estruturação das dinâmicas que se estabelecem na escola e na ação educativa desempenhada pelos professores. Segundo o preâmbulo do Decreto-Lei nº 75/2008, de 22 de abril, os departamentos curriculares são as “principais estruturas de coordenação pedagógica”.

Em cada escola, a organização, o acompanhamento e a avaliação das atividades a desenvolver com os alunos e a articulação entre a escola e as famílias é assegurada, no 3.º Ciclo do Ensino Básico e no Ensino Secundário, pelo Conselho de Turma. Para coordenar o trabalho do Conselho de Turma, o Diretor da Escola designa um Diretor de Turma de entre os professores da mesma. Há tantos Diretores de Turma quantas as turmas existentes na escola.

O Conselho de Turma é constituído por todos os Professores da Turma, pelo Delegado e Subdelegado dos alunos da turma, um representante da Associação de Pais e pelo Representante dos Encarregados de Educação da Turma. Reúnem ordinariamente no início de cada ano letivo, no fim de cada período escolar para avaliar e classificar individualmente os alunos da turma e, pelo menos, uma vez no decorrer de cada período para coordenar as aprendizagens.

Para coordenar e supervisionar o trabalho das Direções de Turma, o Diretor nomeia um Coordenador de Diretores de Turma, que pode ser de ano ou de nível de Ensino (Figura 7).

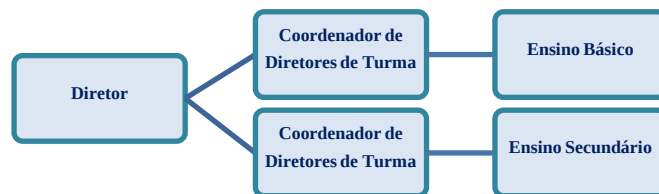


Figura 7 - Estruturas de coordenação ao nível dos Conselhos de Turma

O Conselho dos Diretores de Turma é constituído pelo conjunto dos Diretores de Turma e compreende os Coordenadores de ciclo/ano que têm como funções acompanhar, dar apoio e estabelecer critérios que visem uniformizar atuações e representar este órgão no Conselho Pedagógico. A esta estrutura compete promover a execução das orientações do Conselho Pedagógico, propor e planificar formas de atuação junto dos Pais e Encarregados de Educação, bem como promover a interação entre a escola e a comunidade.

Inserido no Ensino Secundário existem os Cursos Profissionais, cursos “... vocacionados para a qualificação inicial dos alunos, privilegiando a sua inserção no mundo do trabalho ...” do Artigo 5º, alínea d) do Decreto-Lei nº74/2004, de 26 de

março). Estes cursos têm uma estrutura curricular organizada por módulos de formação, com uma duração total de três anos. Cada Turma do Ensino Profissional tem um Diretor de Curso. Este é o dinamizador e o responsável pelo sucesso do curso. É, também, o apoio de todos os elementos envolvidos no curso e o interlocutor entre a escola e o mundo do trabalho. Os Diretores de Curso de todas as Turmas do Ensino Profissional formam o Conselho dos Cursos Profissionais que é dirigido pelo Coordenador das Novas Oportunidades (Figura 8). Este assegura, sob orientação do Diretor, a dinamização da atividade do CNO e a sua gestão pedagógica, organizacional e financeira.



Figura 8 - Coordenação e Supervisão Pedagógica do Ensino Profissional

As diferentes coordenações aqui referenciadas pertencem às Estruturas Intermédias de Gestão que têm, segundo Oliveira (2000, p. 48) “... autonomia e legitimidade para promover medidas de apoio e de correção, tendentes à melhoria do desempenho dos professores, com a finalidade última de promover o sucesso educativo ...”. Estas estruturas de gestão exercem a sua liderança sobre grupos de professores que, por não exercerem qualquer função específica nas Estruturas de Gestão Intermédia, estão incluídos no grande grupo, o Corpo Docente, definido por Formosinho & Ferreira, (2009, pp. 19-20) como:

“... um grupo bastante heterogéneo ... [com] diferenças individuais ... manifestadas nos seus ... estilos e modos de ensinar, no grau de empenhamento ..., no ... nível de ensino em que exercem a sua atividade ... [no] tipo de disciplina que lecionam e a sua base científica muito compartimentada ... [nas] modalidades do processo de ensino (monodocência, estrutura disciplinar, trabalho individual ou em equipa) ... situação profissional ... habilitações académicas ... [no] tempo de serviço e a posição na carreira, localização e dimensão da escola onde trabalham ... [na] experiência adquirida nas diferentes escolas onde trabalham ou trabalharam, através do desempenho de cargos, funções e atividades específicas ...”.

Os professores, na opinião de Day (2001, pp. 16-17), são a base do processo educativo e “... constituem o maior trunfo das escolas ...”, devendo participar “... ativamente na tomada de decisões sobre o sentido e os processos da sua própria aprendizagem ...”, uma vez que o “... êxito do desenvolvimento da escola depende do êxito do desenvolvimento do professor ...”. Esta multiplicidade de funções, intrínsecas ao quotidiano profissional dos professores, implica a implementação e a criação de dinâmicas de mudança, favoráveis ao desenvolvimento pessoal e profissional do

professor e à melhoria do serviço prestado pela Escola, enquanto organização (Figura 9), ao nível da coordenação e liderança pedagógica e curricular, isto é, das Estruturas Intermédias de Gestão, nos cargos de Coordenadores conforme é indicado no Ponto 2 do Artigo 43º do Decreto-Lei nº 75/2008, de 22 de abril:

“ ... A articulação e gestão curricular são asseguradas por departamentos curriculares nos quais se encontram representados os grupos de recrutamento e áreas disciplinares, de acordo com os cursos lecionados e o número de docentes. Estes colaboram com o Conselho Pedagógico/Direção para assegurarem o acompanhamento eficaz dos alunos numa perspetiva de promoção da qualidade educativa ...”.



Figura 9 - Estrutura organizacional da Escola

O reforço das competências e da autonomia da escola, com vista a torná-la o centro da ação educativa, passa pela elaboração dos seus Instrumentos de Autonomia.

1.3 - Os Instrumentos de Autonomia

Os Instrumentos de Autonomia de uma Escola/Agrupamento de escolas são os documentos de planeamento da ação educativa da Escola (Figura 10), elaborados e aprovados pelos seus Órgãos de Administração e Gestão nos quais se explicitam os princípios e as linhas orientadoras gerais, assentes nas características da comunidade educativa, de acordo com as orientações nacionais e regionais (Artigo 9º do Decreto-Lei n.º 75/2008).

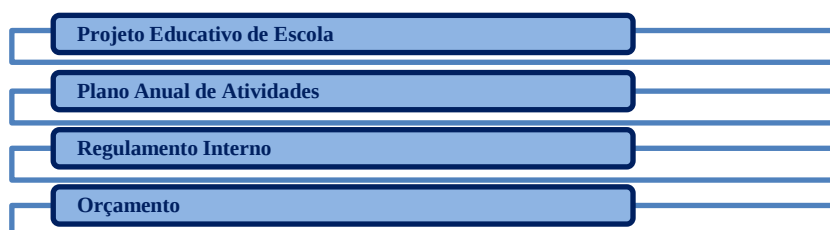


Figura 10 - Instrumentos de Autonomia

O Projeto Educativo de Escola (PEE) consagra-se no Decreto-Lei nº 43/89, de 3 de fevereiro, sobre o Regime Jurídico da Autonomia da Escola. É neste documento que se equaciona, pela primeira vez, o alargamento da autonomia dos estabelecimentos de ensino com a existência de um Projeto Educativo. A sua conceção baseia-se nos princípios consagrados na Constituição da República Portuguesa, na Lei de Bases do Sistema Educativo (Lei nº 46/1986, de 14 de outubro, alterada pela Lei nº 115/1997, de 19 de setembro) e na legislação atual, com destaque para o Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril, que aprova o Regime de Autonomia, Administração e Gestão dos Estabelecimentos da Educação Pré-escolar e dos Ensinos Básico e Secundário.

O Projeto Educativo de Escola é um instrumento de projeção de futuro, e de acordo com Costa (1994, p. 10) é a oportunidade que a Instituição (Escola ou Agrupamento) tem para definir a sua identidade e a linha orientadora da sua ação educativa:

“... 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 ...”.

Numa perspetiva mais recente, relacionada com os processos de autonomia das escolas, o PEE é na opinião de Leite (2003, p. 93) “... um contrato que compromete e vincula todos os membros da comunidade educativa numa finalidade comum ...”. Neste sentido deve ser um :

“... dispositivo para melhorar a qualidade das respostas educativas às realidades locais, ele deve estruturar-se num diagnóstico dessa realidade, ou seja numa identificação da história da organização escolar, dos valores dos seus membros, da situação em que a escola se encontra, do estilo geral das relações, etc. Por outro lado ... deve expressar os objetivos que o orientam e o plano estratégico para desenvolver as prioridades e os meios para a eles chegar ...”. (Leite, 2003, p. 94).

Em síntese, o Projeto Educativo de Escola ou de Agrupamento é, na perspetiva dos autores anteriormente referidos, um documento estruturador e organizador da ação e funcionamento da Escola, um guião para a comunidade educativa, uma ferramenta do traçado estratégico da Escola, que exige a participação crítica de todos os elementos da comunidade escolar.

Em conformidade com os objetivos definidos no Projeto Educativo consideram-se como instrumentos operacionais para o desenvolvimento do Plano de Ação dos Órgãos de Gestão Pedagógica (Figura 11), os:

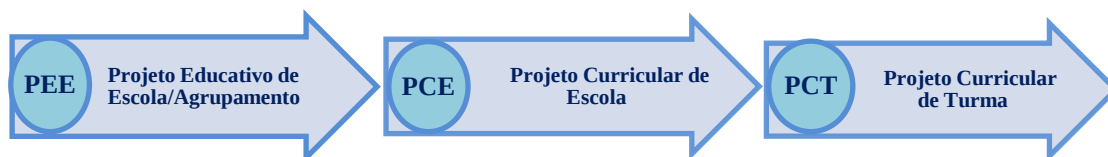


Figura 11 - Instrumentos operacionais

- Projeto Curricular de Escola/Agrupamento que integra as decisões relativas à adaptação do Currículo Nacional à realidade da Escola/Agrupamento;
- Projeto Curricular de Turma que integra as decisões relativas à adaptação do Currículo e à definição de atividades educativas para cada Turma.

O Projeto Curricular da Escola (PCE) é, na opinião de Leite, Gomes e Fernandes (2001, p. 115) um instrumento “... de gestão pedagógica que fomenta uma cultura de reflexão e análise dos processos de ensinar e de fazer aprender, bem como o trabalho cooperativo entre os professores ...” elaborado com base no Decreto-Lei nº 6/2001, de 18 de janeiro, que rege a adequação do Currículo Nacional ao contexto de cada escola. Este documento, definido por Carmen e Zabala (1991, p. 169) como o “... conjunto de decisões articuladas, partilhadas pela equipa docente de uma escola, tendentes a dotar de maior coerência a sua atuação ...” torna-se imprescindível na organização e gestão curricular de cada escola, como refere Roldão (1999, p. 44):

”... forma particular como, em cada contexto, se reconstrói e se apropria um currículo face a uma situação real, definindo opções e intencionalidades próprias, e construindo modos específicos de organização e gestão curricular, adequados à consecução das aprendizagens que integram o currículo para os alunos concretos daquele contexto ...”.

O PCE é um dos documentos de gestão pedagógica da Escola, que estabelece intervenções de melhor qualidade, incitando uma cultura de reflexão e de análise dos métodos de ensinar e de aprender e a necessidade de fomentar o trabalho cooperativo entre os professores. Este documento tem o mesmo período de vigência do Projeto Educativo de Escola. Decorrido este período o PCE é avaliado de forma a permitir a elaboração de um novo Projeto para os anos seguintes.

O PCE é desenvolvido e concretizado pelos Projetos Curriculares de Turma que têm em conta as características específicas de cada turma, bem como dos alunos que a constituem. Neste sentido visam segundo Leite (2003, p. 117) “... respeitar os alunos reais e articular a ação dos diversos professores dessa turma, por forma a romper com a mera acumulação de conhecimentos e propiciar uma visão interdisciplinar e integrada do saber ...”.

O Projeto Curricular de Turma, segundo Leite, Gomes & Fernandes (2001, p. 35) “ ... parte de atividades pedagógicas assentes em estratégias democráticas de participação, onde efetivamente os/as alunos (as) tomam decisões e sugerem atividades na sala e na escola que ajudam a fazer a ponte entre o saber e a experiência ...” e deve ser elaborado para cada Ciclo de Estudo - Ensino Básico e Ensino Secundário - desde que haja continuidade da maior parte dos alunos. É aprovado em Conselho de Turma, avaliado ao longo de cada ano letivo e reformulado sempre que seja necessário.

O Plano Anual de Atividades (PAA) é o documento de planeamento que, de acordo com o artigo 9.º do Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril define, em função do Projeto Educativo, os objetivos, as formas de organização e de programação das atividades e que procede à identificação dos recursos necessários à sua execução.

O Regulamento Interno (RI) é o documento que define o regime de funcionamento da escola, de cada um dos seus órgãos de administração e gestão, das estruturas de orientação e dos serviços administrativos, técnicos e técnico-pedagógicos, bem como os direitos e os deveres dos membros da comunidade escolar. Afirma-se, na opinião de Rodriguez (1985, p. 439) como um “... documento jurídico - administrativo - laboral, elaborado pela comunidade, que com carácter estável e normativo contém as regras ou preceitos referentes à estrutura orgânica, pedagógica, administrativa ..., que regula a organização interna ...”. Este documento é um instrumento que pretende contribuir para a realização do Projeto Educativo, assumindo-se como um regulador da vida interna da Escola para que todos os elementos da comunidade educativa concorram responsabilmente para um funcionamento harmonioso no exercício das suas funções, direitos e deveres.

O Orçamento é o documento em que se preveem, de forma discriminada, as receitas a obter e as despesas a realizar pela Escola.

A legislação em vigor no domínio da autonomia da escola pressupõe o reforço das responsabilidades às Estruturas de Coordenação e Supervisão, por meio dos cargos de coordenação, com o objetivo de promover uma gestão participada e democrática, nomeadamente na promoção e legalização de funções de liderança dos cargos de Gestão Intermédia, pois como afirma Alarcão (2000, p. 8) “ ... o desenvolvimento da autonomia da escola passa pela atribuição de poderes de liderança e de decisão aos atores educativos que desempenham funções de gestão intermédia na escola ...”.

A complexidade de que se reveste a gestão dos recursos humanos, por um lado, e a necessidade de se governarem criteriosamente os recursos financeiros e materiais

tornam a gestão da Escola um processo muito complexo, pelo que, no atual contexto os gestores precisam de ajustar, atualizar e procurar alterar a sua postura, face ao trabalho pedagógico realizado na escola. Para ultrapassar estas dificuldades, os gestores precisam de criar espaços de decisão conjunta definindo estratégias e ações com as Estruturas Intermédias de Gestão, com o objetivo de obter resultados positivos para a escola.

Nesta perspetiva, o Diretor exerce para além do papel de gestor, a liderança de todo o processo, isto é, distribui funções, orienta, coordena e controla a vida da escola tal como já referimos no ponto 1.2 deste Capítulo.

1.4 - Liderança

A conceção de Escola disposta a consolidar a sua autonomia e consequentemente a tornar-se responsável pela qualidade pedagógica do seu Projeto Educativo, passa pela existência de um responsável, o Diretor. Este, deve exercer simultaneamente o papel de gestor e de líder, fomentando um ambiente entusiasta e incitador, onde o grupo que lidera sinta que a Escola é um espaço de partilha, um local de aprendizagem e de desenvolvimento das suas capacidades.

Ao gestor cabe, na perspetiva de Sergiovanni (2004, p. 127), “... assegurar o apoio necessário ao dia-a-dia (planear, organizar, estabelecer a agenda, mobilizar recursos, dar procedimentos, manter registos, entre outras tarefas) que mantenham a escola a funcionar eficaz e efetivamente ...”, conforme sintetizamos na Figura 12:

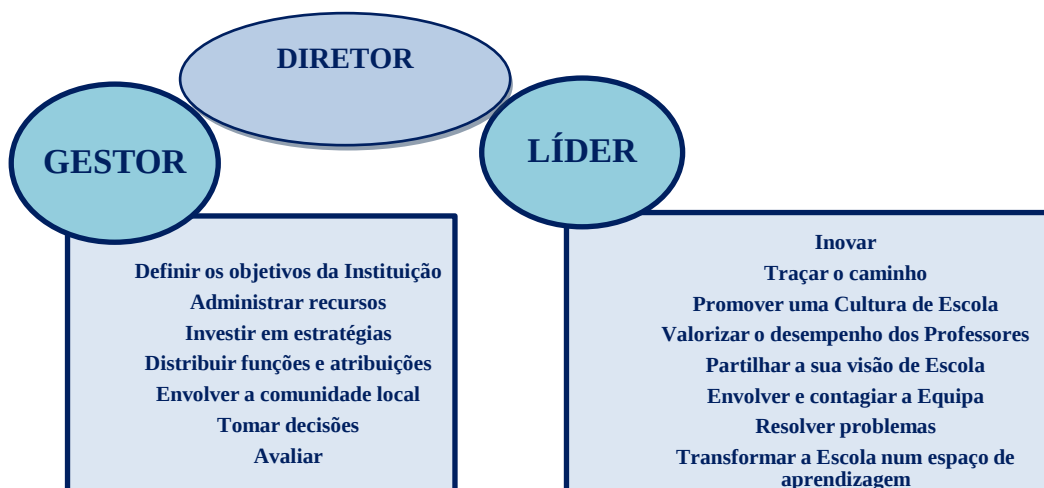


Figura 12 - Diretor - líder e gestor

Enquanto que o gestor proporciona o funcionamento da organização escolar, o líder cria condições, segundo Whitaker (2000, p. 91) para que “... todos os membros da organização possam dar o seu melhor, num clima de empenhamento e desafio ...”.

Sendo assim, compete ao líder traçar o caminho a ser percorrido, garantir o envolvimento do grupo que lidera, promover a construção de uma Cultura de Escola, estimular a criatividade, valorizar o desempenho dos professores, partilhar com os outros a sua visão da escola, envolver e contagiar toda a equipa, resolver problemas específicos, transformar a escola num espaço de aprendizagem, onde os profissionais possam aprender uns com os outros, criando espaço para reuniões semanais e estimulando a supervisão pedagógica, nomeadamente ao nível do Trabalho Colaborativo. A este respeito Day (2001, p. 144) afirma que:

“... Embora os diretores das escolas não possam afetar os eventos iniciados fora da escola, têm um papel crucial na criação de culturas de aprendizagem profissional que encorajem os professores a empenhar-se, de forma sistemática, numa aprendizagem individual e coletiva, formal e informal, isoladamente e com os outros. É provável que, nessas culturas, continuem a sentir-se desafiados, apoiados e empenhados no ensino em todo o seu potencial ...”.

Na opinião de Whitaker (2000, pp. 88-89) um dos grandes desafios para o desenvolvimento organizacional é a redefinição dos termos liderança e gestão, dado que na sua opinião a liderança deve ser encarada como o foco crucial para o desenvolvimento e crescimento institucionais.

Liderar é a capacidade de motivar e influenciar o grupo, de forma ética e objetiva, a colaborar voluntariamente e com entusiasmo para alcançar os propósitos do grupo e da organização. Nesta linha de pensamento partilhamos as opiniões de Carneiro (2006, p. 170), ao afirmar que:

“... a liderança assume, na escola, particularidades que a distinguem da de outros organismos ... assistimos à valorização da colegialidade e da participação, a uma liderança colaborativa, aberta, partilhada, dispersa, caminhando de perto com um reequacionar da profissionalidade docente e prosseguindo o grande objetivo da qualidade, senão mesmo da excelência ...”.

Estas ideias são reforçadas com a publicação do Decreto-Lei nº 75/2008, de 22 de abril, que determina a implementação de condições de “... boas lideranças e lideranças eficazes ...” para que o Diretor se sinta munido de autoridade para desenvolver o Projeto Educativo da Escola e executar localmente as medidas da política educativa. Assim, surgem as Estruturas de Coordenação e Supervisão, grupos de professores que pelas posições que ocupam como gestores intermédios, têm que assumir papéis de liderança. Neste sentido, consideramos tal como Oliveira (2000, p. 48) que:

“... o gestor intermédio como um ator educativo que, pela posição que ocupa no contexto da comunidade escolar, tem a possibilidade de reconhecer desequilíbrios e as disfunções do sistema escolar e tem autonomia e legitimidade para promover medidas de apoio e de correção, tendentes à melhoria do desempenho dos professores, com a finalidade última de promover o sucesso educativo ...”.

Seguindo esta linha de pensamento parece-nos poder afirmar que cabe ao Diretor para além da gestão administrativa, financeira e pedagógica, a liderança da Escola conforme sintetizamos na Figura 13. Como gestor escolar o Diretor assume novas funções e responsabilidades, quer na organização e gestão do currículo nacional, quer nas atividades de enriquecimento curricular e na ocupação das componentes não letivas, mas também no que diz respeito aos recursos financeiros e humanos, incluindo a contratação e avaliação do desempenho dos docentes. Para reforçar as suas competências de líder e simultaneamente conferir maior eficácia ao funcionamento da escola, o Diretor tem a responsabilidade de nomear as Estruturas Intermédias de Gestão, selecionando os responsáveis pelos Departamentos Curriculares, principais estruturas de coordenação e supervisão pedagógica.

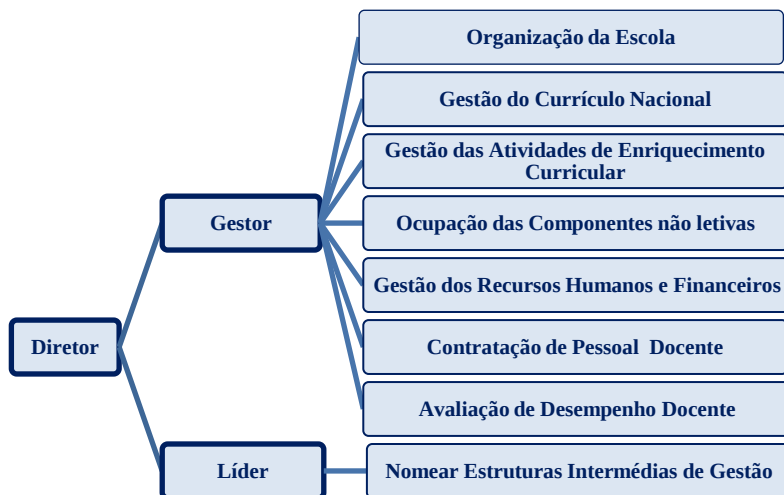


Figura 13 - Funções do Diretor como Gestor e como Líder

Sabe-se que a liderança da Escola não é apenas um cargo, mas um conjunto de tarefas a exercer no contexto escolar o que segundo Santiago (2000, p. 36) requer a:

“ ... organização das relações e a coordenação de ações que contribuam para a promoção da aprendizagem organizacional, a saber: facilitação do acesso ao conhecimento no interior e exterior da escola, apoio à construção e à implementação de uma visão para a mesma e gestão das interações, incluindo a gestão de conflitos ...”.

Dada a diversidade de funções que existem no contexto escolar, é cada vez mais necessário recorrer a lideranças repartidas salientando que “ ... a partilha da liderança não implica a entrega do poder e a desresponsabilização ...” como aponta Hargreaves & Fullan (2001, p. 156).

Para fazer face a estes desafios, é necessário um grande envolvimento e abertura por parte destes agentes educativos, para que tracem estratégias organizacionais apropriadas e adotem responsabilidades pedagógicas e administrativas pelo que na opinião de Oliveira (2000, p. 47) “... o desenvolvimento da autonomia da escola passa

pela atribuição de poderes de liderança e decisão aos atores educativos que desempenham funções de gestão intermédia na escola ...” (Figura 14).

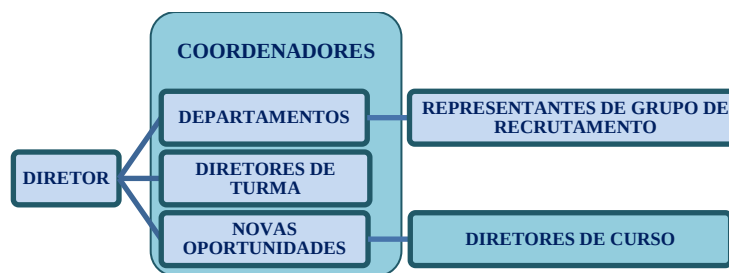


Figura 14 - Exemplos de Estruturas Intermédias de Gestão

Nesta mesma linha de pensamento não podemos deixar de referir as conceções que Gouveia (2008, pp. 280-281) defende ao mencionar que:

“ ... os gestores intermédios ... em estreita colaboração com a gestão de topo, devem reajustar continuamente as decisões, concentrando a sua atenção nos problemas prioritários, assegurando o equilíbrio entre a estabilidade e o desenvolvimento e entre a inovação e a adaptação às dinâmicas de mudança

A gestão intermédia, ... exige ... uma visão precisa da organização no seu todo, uma disponibilidade para o (re)ajustamento contínuo ... e uma peculiar apetência para a criação de processos dinâmicos de interação, no sentido de transformar em sucesso, o potencial dos membros de uma comunidade educativa ... implica uma responsabilidade integrada numa missão coletiva que leve a organização escolar a atingir os seus objetivos, combinando ideias e ideais partilhados e canalizando recursos e energias ...”.

Sendo assim, parece-nos poder afirmar que a Gestão Intermédia é um meio de liderança essencial no processo de melhoria da escola, uma vez que cabe a estas estruturas a responsabilidade de promover o envolvimento de todos os professores nos diferentes procedimentos da atividade da Escola. Salientamos, a este propósito, a convicção de Pires (2012, p. 5) “... o envolvimento de todos os docentes na vida do Agrupamento através de uma comunicação adequada, faz com que os objetivos de desenvolvimento da organização escolar sejam melhor compreendidos e se reduza a resistência à inovação e à mudança ...”.

Mudar a Escola implica efetuar modificações ao nível da organização uma vez que cada Escola é constituída por pessoas (alunos, professores, auxiliares, representantes da comunidade e encarregados de educação) que estabelecem relações interpessoais entre si, traduzidas pelas simples relações de convívio e pelas trocas de experiências e de perceções partilhadas das suas vivências profissionais. A este respeito Tavares (2000, p. 59) afirma que uma escola é “ ... uma comunidade educativa, viva e dinâmica ...” que deve “ ... procurar e incentivar o aparecimento de estruturas facilitadoras do exercício de reflexão crítica sobre as suas experiências e de partilha de práticas profissionais diversificadas ...”.

Este é o conceito de escola como uma organização, com especificidades organizacionais próprias que pressupõe a existência de estruturas organizativas adequadas onde cada colaborador desempenha um papel ativo no seu desenvolvimento, como refere Carneiro (2006, p. 171):

“... O contraponto da partilha e dispersão da liderança, ... situa-se na assunção de maiores responsabilidades por parte dos detentores dos cargos de gestão intermédia que, em todo este processo, veem a sua função revalorizada ... Um dos cargos que correspondem a este perfil é o de coordenador de departamento curricular ...”.

Se queremos a Escola como “ ... uma organização dinâmica, na procura de qualidade e bem-estar para todos quantos nela trabalham ...” temos que a tornar uma “ ... organização em desenvolvimento e em aprendizagem ...” (Alarcão, 2000, pp. 7-13).

1.5 - A Escola enquanto Comunidade Aprendente

Decorrente de todas as transformações que têm ocorrido, fruto da globalização, a Escola teve que assumir uma nova forma de estar, uma vez que deixou de ser apenas um local onde se ensina para se tornar num local onde se aprende, tal como preconiza Alarcão (2002, p. 220) “ ... a escola, como organização, terá muito mais a ganhar se se assumir como uma organização aprendente ...”.

Este conceito de Escola implica reorganizações para fazer face às inúmeras alterações que vão surgindo: objetivos estipulados variam de acordo com as metas de aprendizagem; as orientações curriculares mudam; as leis, os decretos, os despachos, as portarias ou boletins informativos, que chegam diariamente às escolas, impõem novas regras; os agentes educativos mudam de cargos e de escolas; o desenvolvimento da tecnologia engrandece o conhecimento, entre outras. Com estas mudanças, referidas por Gouveia (2008, p. 279) como “... a reconfiguração da organização educativa, como espaço de interação, colegialidade, reflexão, formação, inovação e desenvolvimento ...” no dia-a-dia da escola, emergem novas motivações, uma vez que os membros da organização têm que reaprender e, como consequência, alterar o seu comportamento e as suas atitudes.

Para dar resposta a estas novas situações a Escola tem de se tornar como refere Alarcão (2002, p. 218), uma “... organização qualificante que, também ela, aprende e se desenvolve ...” comprometida com a melhoria da sua eficácia. Como organização aprende a preservar o que é fundamental para manter o sistema e procura desenvolver competências, que favoreçam a tomada de decisões, que possibilitem soluções para estas mudanças tal como salienta Silva (2007, p. 95):

“ ... Uma escola que aprende não pode apenas resumir-se à aprendizagem que os seus alunos realizam mas a movimentos de construção de conhecimento que vão permitir a redefinição, a resignificação, momento a momento, do trabalho de cada uma das pessoas e dos grupos de pessoas, em função do contexto e dos seus cambiantes, tendo como meta concretizar as finalidades da escola ...”.

Neste contexto, a Escola deve organizar-se de forma planeada e colaborativa numa perspetiva construtivista na qual, segundo Alarcão (2002, p. 219) “ ... os profissionais constroem e reconstróem o seu conhecimento no campo da ação que é a sua prática profissional ...”.

Surge, assim, uma nova visão da Escola, uma vez que, esta passa a ser um espaço constituído por “... um grupo humano que constrói, confronta, partilha e troca significações ...” Santiago (2000, p. 33). Para Senge (1994) esta é a Escola Aprendente, enquanto para Alarcão este conceito de Escola é entendido como um sistema de aprendizagem organizacional.

Na opinião de Alarcão (2000, p. 13) para uma escola ser uma comunidade aprendente, é necessário que a mesma seja compreendida como “... a organização que continuamente se pensa a si própria, na sua missão social e na sua estrutura e se confronta com o desenrolar da sua atividade num processo simultaneamente avaliativo e formativo ...”.

Enquanto organização aprendente, e citando Santiago (2000, p. 37), a Escola é constituída por grupos abertos onde é possível a “ ... deslocação fácil das opiniões e atitudes. Beneficiam, assim, a construção e a partilha de acordos, fatores importantes para a sustentação e inovação ...”. Nesta perspetiva há “... uma visão partilhada através do diálogo e do pensamento conjunto, processos que conduzem ao questionamento, ao confronto, à implicação, à aprendizagem e à qualificação ...” (Alarcão, 2002, p.221). Assim sendo, a Escola pode ser um sistema pensado como um todo integrado, cujas características essenciais emergem das inter-relações entre as suas partes (Figura 15).

A promoção de uma escola aprendente prevê, segundo Santiago (2000, p. 37), um grande “... envolvimento (formal e informal) da liderança ... facilitação do acesso ao conhecimento no interior e exterior da escola, apoio à construção e implementação de uma visão para a mesma e gestão das interações, incluindo a gestão de conflitos ...”.

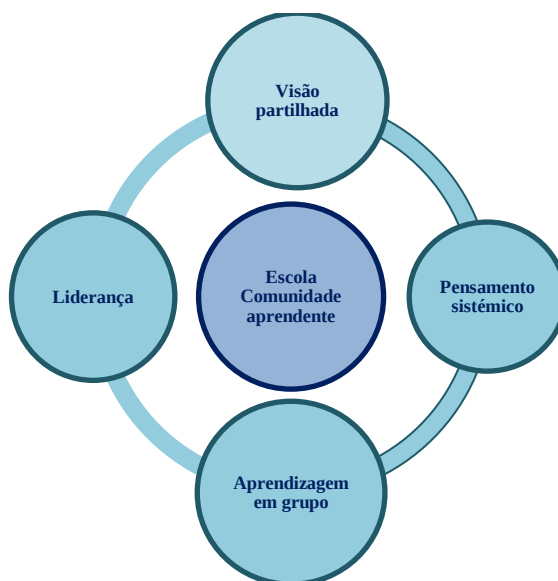


Figura 15 - Escola como comunidade aprendente

Esta é a visão mais abrangente da concepção de escola no atual contexto da autonomia. Cada vez mais, é exigido à Escola que crie condições para o seu desenvolvimento e para o desenvolvimento profissional dos professores, isto é, que estimule o “desabrochar” de uma escola de qualidade. Ou seja:

“... Se queremos mudar a escola - e parto do princípio de que queremos - temos de fazê-lo ao nível da organização ... Como a escola é constituída por pessoas (alunos, professores, auxiliares, funcionários e representantes da comunidade), é ao nível do pensamento coletivo e da compreensão do que deve ser, do que é e do como funciona a escola que será possível introduzir a mudança ...” (Alarcão, 2002, p.219).

Partilhamos da opinião da mesma autora (2000, p. 19) quando refere que a revalorização do conceito de escola como coletivo pensante, passa por criar condições de desenvolvimento qualitativo, quer da organização da escola, quer de todos os que nela trabalham, estudam, ensinando ou apoiando a função educativa por meio de aprendizagens individuais e coletivas.

Avaliar a qualidade da Escola é controverso, uma vez que não há consenso sobre os atributos necessários a essa qualificação. Enquanto para Góis & Gonçalves (2005, p. 31) a qualidade de uma Escola é mensurada pela qualidade do ensino e das aprendizagens “... proporciona boas experiências de aprendizagem ... uma escola onde os estudantes conseguem classificações elevadas ...”, para a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) a qualidade baseia-se no funcionamento, isto é, uma Escola de qualidade é “... aquela em que a cooperação entre os diferentes atores educativos traduz a forma dominante de trabalho da escola ...”.

Sendo assim, se queremos uma Escola de Qualidade devemos pensar na qualidade das aprendizagens, na qualidade do ensino e na qualidade de funcionamento, isto é, como refere Góis & Gonçalves (2005, p. 31) pensar “... na escola como um todo, para as suas diferentes áreas e dimensões, tendo em consideração as interações que entre elas se estabelecem, não esquecendo, todavia, que nos devemos preocupar com os resultados dos alunos ...”.

Na perspetiva dos autores supracitados a Escola que se preocupa com a sua melhoria deve ter como ponto de partida o seu desempenho “Esta é uma Escola eficaz ou não?”, a sua determinação para a mudança “É uma Escola dinâmica ou estática?” e o seu estágio de desenvolvimento “ Tem Plano de Desenvolvimento? Vai iniciar um processo de desenvolvimento?” (Góis & Gonçalves, 2005, p. 93).

Na sequência das ideias destes autores uma Escola de Qualidade tem que assumir o compromisso de definir um plano, o Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE), onde se encontrem estabelecidas as prioridades/metastas que possibilitem a sua melhoria, que orientem a mudança e que clarifiquem a sua forma de atuar.

O Plano de Desenvolvimento da Escola é, segundo Simões, Faria, Dionísio & Lima (2011, p. 134) “ ... uma declaração de intenções que estabelece objetivos, metas e pretensões para a instituição/ escola e para os diferentes grupos profissionais da mesma, de acordo com o Projeto Educativo da Escola ...”. Este documento deve fortalecer e viabilizar a autonomia da Escola, contribuir para o fortalecimento da gestão pedagógica e conduzir a uma melhor definição das ações a desenvolver por cada profissional no seu próprio Plano de Desenvolvimento Profissional. Sendo construído por toda a comunidade educativa, tem como objetivo uma melhor organização da escola para a melhoria da qualidade do ensino e deve ser elaborado obedecendo às seguintes etapas (Figura 16):

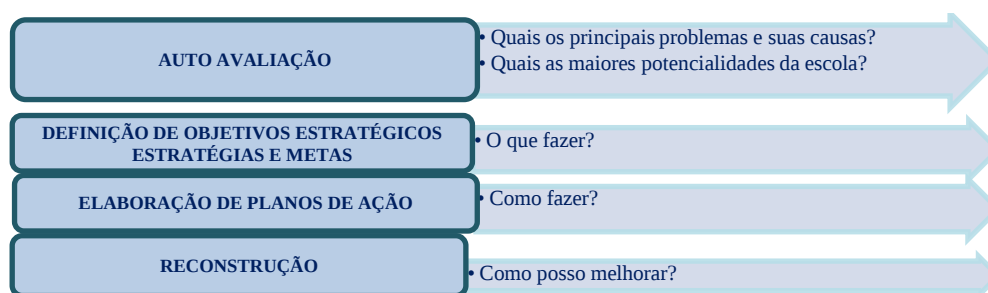


Figura 16 - Etapas de elaboração do PDE

Para concretizar o Plano de Desenvolvimento da Escola é necessário delinear Planos de Ação, documentos de planeamento onde estão identificados os projetos e as

intervenções previstas para cada situação a necessitar de melhoria. A concepção do Plano de Ação inicia-se com a análise situacional visando a definição das prioridades e das metas a alcançar, ficando concluída com a implementação do Plano e com a respetiva avaliação. Elaborado o primeiro esboço, existe a necessidade de fazer ajustes e de elaborar o Plano de Ação final.

Em síntese, no centro do processo de globalização impõem-se as mudanças ao nível de organização das escolas. Não se pode falar nas novas situações de aprendizagem se a Escola, espaço organizacional de construção da informação e do conhecimento, não estiver adaptada a este novo paradigma. Para a Escola se tornar uma comunidade aprendente com qualidade é necessário promover inovações no seu funcionamento.

Somos da opinião, parafraseando alguns dos autores citados, que uma escola de qualidade usufrui de um quadro de professores e restantes profissionais qualificados e comprometidos com o PEE, de espaços de reflexão e de diálogo entre os diferentes atores, de uma cultura escolar matriciada pelas dimensões do ser, do estar, do fazer, do conviver, do comunicar, do aprender e do fazer aprender e de uma avaliação marcada por um elevado índice de aprovação dos seus alunos, expressos nas suas classificações internas e nas provas externas. Para atingir plenamente o sucesso, existem diferentes órgãos de gestão que consideram a escola como uma organização com uma identidade e com uma autonomia e poder de decisão, onde todos se envolvem, onde é necessário instituir modos de trabalho que estructurem novas relações entre os professores (cultura colaborativa), novos processos e métodos de trabalho pedagógico. Como refere Pires (2012, p. 111) “... as relações entre as várias estruturas das escolas desenvolvem-se com base na comunicação e cooperação dos professores o que faz com que estes se sintam envolvidos e participem em todas as estruturas ...”.

Nesta perspetiva, a escola deve criar mecanismos e contextos que conduzam o processo de aprendizagem/crescimento, centrado no professor ou num grupo de professores, para promover mudanças na comunidade educativa e valorizar uma abordagem de carácter contextual, organizacional, orientada para a mudança “... autogerido, mas da responsabilidade conjunta do professor e da escola, ... desenvolvido no interesse do professor e da escola ...” (Day, 2001, p. 174).

CAPÍTULO II - DESENVOLVIMENTO E APRENDIZAGEM DA ESCOLA

Introdução

Neste Capítulo abordamos o tipo de trabalho realizado nas Escolas Aprendentes, definida por Bolívar (2012, p. 23) como “... organizações que se transformam por um processo de autodesenvolvimento ...”. Sendo assim, pretendemos conhecer, com base no Estado de Arte, como é que este tipo de escola, diferente da escola tradicional, aprende a trabalhar, dinamizando práticas de supervisão, nomeadamente a implementação do Trabalho Colaborativo e a inerente reflexão para “... incrementar e institucionalizar processos permanentes de melhoria ...” (Bolívar, 2012, p. 27) que permitem e facilitam o desenvolvimento dessa Escola.

Neste sentido, iniciamos este Capítulo com uma abordagem sobre a Cultura de Escola, com especial destaque para a Cultura Colaborativa, para perceber até que ponto o Trabalho Colaborativo e as práticas reflexivas podem ser promotoras de desenvolvimento, quer do desenvolvimento profissional dos professores, quer do Desenvolvimento da Escola.

Prosseguimos com uma análise sobre o trabalho empreendido pelos seus líderes, para perceber como é que estes podem, citando Sebarroja (2001, p. 113) “... obter um clima adequado para a comunicação e a participação democrática, a elaboração, revisão e aplicação do projeto educativo, o desenvolvimento das inovações educativas e a relação ... com a comunidade ...”, de forma a promoverem escolas de sucesso.

2.1 - Escola como Organização

No atual contexto as constantes transformações, nomeadamente a alteração de uma sociedade monocultural para uma sociedade pluricultural, a mudança da indústria do setor secundário/terciário para a indústria de informação/conhecimento, a influência dos media na educação, o alargamento das responsabilidades do Professor e o desenvolvimento das tecnologias da informação e comunicação, implicam a necessidade do Professor redirecionar o seu perfil profissional para responder às novas exigências e se tornar um profissional dinâmico, flexível, perspicaz e produtivo.

Este novo conceito de professor implica que o seu desempenho sofra alterações, quer no que diz respeito à sua forma de ensinar, quer nas suas relações com os restantes membros da Escola, ou seja, é necessário, segundo Day (2001, p. 16) que o professor promova o seu desenvolvimento profissional para que possa “... acompanhar a

mudança, rever e renovar os seus próprios conhecimentos, destrezas e perspetivas sobre o bom ensino ...”.

Para dar resposta a este desafio, Alarcão (2000, p. 17) refere que é inevitável pensar a Escola “... como organismo vivo, dinâmico, capaz de atuar em situação, de interagir e desenvolver-se ecologicamente, e de, nesse processo aprender e construir conhecimento sobre si própria ...” pelo que é necessário realizar mudanças ao nível da sua organização, para que possa, citando Bolívar (2012, p. 28) “... resolver por si mesma os problemas contínuos que se lhe apresentam, criando capacidades de diagnosticar o seu funcionamento, procurar, dentro e fora, os recursos e informações para enfrentar e mobilizar a ação conjunta do grupo ...”.

Nesta perspetiva, a Escola deve funcionar como um todo, designado por Lima (2002, p. 17) como “... realidades coletivas ...”, no qual todos os intervenientes trabalham por meio de “... interações interpessoais e intergrupais e não em fatores personalizados ...”, e por Garcia (1999, p. 141) como “... a unidade básica de mudança e formação ...” onde deve existir uma “... uma cultura de colaboração ... e uma gestão democrática e participativa onde os professores possam tomar decisões em aspetos relevantes para o desenvolvimento ...”.

Permanecendo na linha de pensamento de Lima (2002, p. 71) a escola enquanto unidade de intervenção deve criar mecanismos e fundamentos que conduzam a uma “... escola autónoma e dotada de um projeto educativo original, ... com uma entidade própria ...” na qual seja possível um trabalho rotineiro de colaboração entre todos os intervenientes, de forma a que, como refere Santiago (2000, p. 27) a escola seja entendida como “... um grupo humano que, através de um conjunto alargado de interações complexas, se vai estruturando como um sistema de aprendizagem solidário de uma dada cultura organizacional ...”.

Como qualquer organização, a Escola rege-se por uma cultura. Das leituras que fizemos, definimos cultura de uma organização como um sistema de valores partilhados pelos seus membros, a todos os níveis, necessária para o bem-estar individual e coletivo, que se manifesta em elementos simbólicos, como mitos, rituais, histórias e uma linguagem especializada, normas informais e não escritas que orientam o comportamento dos membros no dia-a-dia, e que direcionam a sua ação para o alcance dos objetivos organizacionais (Alarcão, 2000; Whitaker, 2000; Day, 2001; Hargreaves & Fullan, 2001 e Lima, 2002).

Em termos culturais, uma escola é, uma organização (Figura 17) composta por “... salas (ambiente) em que os alunos (sujeitos) são reunidos para o objetivo de aprendizagem (objeto) através da direção dos professores (agentes) ...” que se caracteriza pelo comportamento “... o que as pessoas dizem e fazem – relações – como funcionam com e através de terceiros – e atitudes e valores – forma como os pressupostos, crenças e preconceitos afetam a atividade formal e informal da organização ...” Whitaker (2000, p. 111).



Figura 17 - A Escola como uma Organização

A relação destes quatro pressupostos permite-nos perceber o que tem sido a Escola e a necessidade de promover a sua mudança. A este propósito, Nóvoa (1992, p. 41) afirma que “... a organização escolar tem um papel crucial na criação de um clima de mudança, na resposta às propostas de inovação e na capacidade de autorrenovação. De pouco servirão os esforços isolados dos indivíduos para mudar as suas práticas, se se realizarem à margem da dinâmica própria da escola ...”.

Sendo assim, como refere Guerra (2000, pp. 36-37) a Escola deixa de ser, apenas, uma comunidade de ensino “... ação exercida por um indivíduo (o professor) sobre outro (o aluno) ...” para se tornar numa comunidade de aprendizagem “... conjunto de pessoas com uma preocupação comum, um espaço compartilhado e uma organização interna de ... saber ensinar, saber a quem se ensina e onde se processa esse ensino ...” caracterizada por “... estruturas que a tornem viável e uma dinâmica capaz de transformar os ensinamentos teóricos em intervenções eficazes ...”.

Nesta perspetiva de escola, surge a necessidade de introduzir mudanças ao nível de todo o seu funcionamento, uma vez que os seus desafios são ilimitados. O trabalho individualista do professor, que na opinião de Alarcão (2000, p. 18) é um “... membro de um grupo que vive numa organização que tem por finalidade promover o

desenvolvimento e a aprendizagem de cada um num espírito de cidadania integrada ...” deixa de ter sentido; as áreas curriculares deixam de ser independentes para passarem a ser abordadas de uma forma ampla e profunda, isto é, o currículo, como refere Leite (2003, p. 115) “... tem de ser percecionado numa conceção de projeto, portanto enquanto algo que é aberto, dinâmico, por forma a permitir apropriações e adequações às realidades para que é proposto e onde vai ser vivido ...” com o objetivo de promover a inter e a multidisciplinaridade; as políticas educativas deixam de estar centradas no poder central para darem lugar à autonomia das escolas, pelo que deve existir, na opinião de Santiago (2000, p. 28) “ ... uma responsabilização social progressiva das escolas pela resolução dos seus diferentes problemas educativos (gestão, currículos, ensino-aprendizagem, relação com o meio, etc) ...”.

Para fazer frente a estas mudanças, e segundo as convicções de Santiago (2000, p. 27) é necessário alterar a forma de estar e de gerir “... com a atribuição de competências e poderes mais alargados no plano da gestão da organização e dos processos educativos locais ...” mas também é igualmente importante remodelar a forma de aprender, uma vez que “ ... uma escola que aprende e trabalha eficientemente adapta-se à mudança, deteta e corrige erros e progride de modo contínuo ...” (Bolívar, 2012, p. 31).

Neste modelo de Escola o envolvimento e colaboração possibilitam “ ... maximizar os recursos e competências humanas, bem como compromissos e energias para criar uma mistura poderosa e catalisadora para uma mudança e desenvolvimento de sucesso ...” (Whitaker, 2000, p. 162) e “... incrementar competências de diálogo, sem, no entanto, minimizar a autonomia profissional dos atores (professores) ...” Santiago, 2000, p.36).

Whitaker (2000, pp. 111-112) afirma a este respeito que “ ... uma das chaves para o êxito na gestão da mudança é a sensibilidade para com os fatores culturais ...” ou seja, é necessário compreender “... até que ponto o comportamento das pessoas é culturalmente determinado e mediante que modelos a cultura pode ser deliberadamente construída de forma a otimizar os objetivos organizacionais ...”.

2.2 - Cultura de Escola

Sendo a escola um lugar constituído por vários universos, a sua cultura enquanto organização, inclui subculturas, isto é, as culturas de cada um dos seus elementos (professores, alunos, funcionários e encarregados de educação) que, na convicção de

Hargreaves & Fullan (2001, p. 72) “ ... têm implicações muito diferentes para a mudança e para o desenvolvimento ...” da organização escola.

Se na escola existem diferentes subculturas, é fundamental criar uma forma de as gerir que favoreça a comunicação entre elas e que torne o seu trabalho mais produtivo com o enriquecimento de ideias e valores que poderão promover o sucesso da organização. É também importante como afirma Pereira (2012, p. 100) “ ... que a cultura implantada nas escolas seja mudada a partir do topo ... é crucial que emane dos órgãos dirigentes, um clima em que professores se sintam confortáveis ...”.

A este respeito Whitaker (2000, p. 162) menciona que “... quando as pessoas se juntam para servir os objetivos e os propósitos para os quais estão mutuamente comprometidas, surge uma sinergia que aumenta as possibilidades e a qualidade ...”.

O mesmo autor refere que numa organização há grupos distintos, nos quais há funções específicas para os diferentes membros e em que “... as pessoas estão distribuídas em hierarquias com funções e responsabilidades diferenciadas ...”(Idem, p.163). Desta distribuição de funções surgem, na organização Escola, as Estruturas de Gestão Intermédia, com tarefas específicas, conduzidas por um dos seus elementos, o Coordenador, que desenvolve funções de liderança sobre o seu grupo e de dependência em relação ao seu superior hierárquico, o Diretor.

Este tipo de cultura, cultura organizacional, sofre alterações ao longo do tempo, como consequência das modificações das condições internas e/ou externas, embora algumas organizações consigam renovar constantemente a sua cultura, mantendo a sua integridade e notabilidade.

2.2.1 - Cultura Organizacional

A escola onde é perspectivada a cultura organizacional é um lugar, segundo Santiago (2000, p. 28) onde “ ... os atores negociam, dialogam, gerem conflitos e partilham definições coletivas sobre as normas e regras que correspondem ao espaço de autonomia da escola ...” caracterizado por Day (2001, p. 127) “... pela forma como os valores, crenças, preconceitos e comportamentos são operacionalizados nos processos micropolíticos da vida da escola ...”, que permite sustentar, de forma mais sólida, a ideia da existência de uma “... estreita interdependência entre a qualificação da escola como organização e a qualificação dos seus atores ...” (Santiago, 2000, p.29).

Nesta perspetiva organizacional, o trabalho solitário dos professores, isto é, a cultura individualista do professor deixa de ter sentido, uma vez que a Escola é

considerada por Santiago (2000, p. 33) como “... um grupo humano que constrói, confronta, partilha e troca significações ...”, dando lugar a grupos de professores (Grupos de Recrutamento, Departamentos Curriculares, Conselhos de Turma, Conselhos de Diretores de Turma, ...) unidos por objetivos comuns que desenvolvem um trabalho partilhado com o propósito de promover o seu desenvolvimento e o desenvolvimento da organização.

Nas inúmeras pesquisas realizadas para conhecer estudos relacionados com esta investigação, constatamos que “... a escola atual é vista como uma comunidade educativa formada por conjunto de indivíduos unidos entre si por compromissos mútuos e valores partilhados ...” (Gouveia, 2008, p. 280). Esta autora refere ainda que:

“... Deixa, assim, de fazer sentido, o espartilhamento dos contextos educativos, e passa-se a encarar a organização escolar como um enorme palco de inúmeras interações, onde a colaboração, o aperfeiçoamento contínuo, a orientação ou reorientação positiva para a resolução dos problemas e o empenho na maximização do potencial coletivo, são elementos – chave na concretização dos objetivos traçados ...” (*Idem*, p. 281).

Sendo assim, cada grupo apresenta as suas particularidades que não se encontram fracionadas, uma vez que fazem parte de um todo onde se estabelecem ligações e afinidades que se completam, ao longo do tempo, fomentando um ambiente interno intrínseco a cada escola, com a preocupação máxima da promoção do seu desenvolvimento. Esta ideia é-nos transmitida por Hargreaves & Fullan (2001, p. 17) quando referem que “... envolver os professores nas suas escolas, apoiar e valorizar aquilo que fazem e ajudá-los a trabalhar mais próximos uns dos outros, enquanto colegas, ... são questões que têm impacto sobre a qualidade do ensino e da aprendizagem ...”.

Se, por acaso, estes grupos trabalharem de forma isolada (Grupo de Recrutamento ou mesmo de Departamento Curricular), desenvolve-se uma cultura balcanizada, definida por Hargreaves & Fullan (2001, p. 95) como “... uma cultura composta por grupos distintos e, por vezes, competindo entre si, lutando pela ocupação de posições e pela supremacia como se fossem cidades-estado independentes, debilmente articuladas ...”, onde o confronto, a partilha e a troca só ocorre em pequenos grupos, situação que não serve os interesses da escola como organização.

Como em qualquer organização estes grupos têm que ser liderados e geridos de forma eficiente, para tornar possível a consecução dos objetivos organizacionais. Esta conquista necessita de, como refere Tavares (1996, p. 107), “... uma boa articulação entre quem aprende, o que se aprende, como se aprende, porquê e para quê se aprende ...”, e de uma liderança dinâmica e partilhada, que na opinião de Bolívar (2012, p. 73)

“ ...não está destinada a ocupar uma posição formal no topo da pirâmide, pelo contrário, a iniciativa e a influência está distribuída entre todos os membros da escola ...”.

Sendo assim, a cultura organizacional é uma forma de sentir a Escola como um grupo coeso de subgrupos que trabalham em conjunto e que, segundo Pires (2012, p. 11) “ ... representa as relações entre as várias estruturas da escola desenvolvidas com base na comunicação e cooperação dos professores, com o objetivo de estimular a aprendizagem organizacional ...” e com o propósito máximo de, como refere Santiago (2000, p. 39) “ ... desenvolver competências de comunicação, de participação, de realização de tarefas comuns e de concretização de soluções na resolução dos problemas da escola ...”.

2.2.2 - Cultura Colaborativa

Os problemas que se colocam hoje à profissão docente podem ser trabalhados atendendo à cultura escolar, própria de cada escola, que constitui o contexto em que os professores realizam o seu trabalho e a cultura profissional dos docentes que nela trabalham.

A nível profissional existem diferentes tipos de culturas, umas mais individualistas, que representam a vontade de cada professor, outras mais generalistas, como por exemplo, a cultura colaborativa que estabelece, segundo Hargreaves (1998, p. 218) “ ... relações de trabalho entre os professores espontâneas, voluntárias, orientadas para o desenvolvimento imprevisível e não circunscritas apenas aos horários de atividade ...”, e que representa a vontade e os interesses das comunidades da organização escolar.

Na cultura colaborativa, corroboramos a opinião de autores como Alarcão (2000), Whitaker (2000), Day (2001), Hargreaves & Fullan (2001), Lima (2002), Formosinho & Machado (2009), quando referem que: (1) a cooperação, o apoio, a confiança, a abertura e a partilha são fundamentais para a tomada de decisões coletivas e para a resolução de problemas; (2) o conflito e a crítica podem e devem estar presentes; (3) o insucesso e a incerteza são partilhados e discutidos de forma a encontrarem-se soluções; (4) os professores aprendem uns com os outros trabalhando em equipas que refletem na, pela e sobre as ações, de forma a obter um conhecimento mais rico e mais consistente. A este propósito transcrevemos uma das conclusões que Correia (2007, p. 148) apresenta na sua Dissertação de Mestrado:

“... as culturas de colaboração nas escolas não surgem fácil nem espontaneamente, tornando-se necessário a implementação de um conjunto de procedimentos e de estruturas específicas que fomentem o trabalho conjunto e, consequentemente, potenciem o desenvolvimento de culturas de colaboração entre os professores ...”.

Os elementos facilitadores da cultura colaborativa são a colaboração, por meio da prática de Trabalho Colaborativo, previsto no Artigo 42º do Decreto-Lei nº 75/ 2008 “... as estruturas que colaboram como ... no sentido de assegurar a coordenação, supervisão e acompanhamento das atividades escolares, promover o Trabalho Colaborativo ...”.

A colaboração eficaz é um fator necessário para o desenvolvimento dos professores, como refere Bolívar (2012, p. 176) ao afirmar que o “... trabalho em colaboração é fundamental na pressuposição de que os indivíduos aprendem melhor quando interagem com os colegas e relacionam as novas ideias com o conhecimento comum existente ...” e consequentemente para o desenvolvimento da escola, dado que, na opinião de Day (2001, p. 17) “... o êxito do desenvolvimento da escola depende do êxito do desenvolvimento do professor ...”.

O Trabalho Colaborativo é uma prática determinante no desenvolvimento, quer profissional, quer institucional conforme apontam vários estudos realizados. Assim, Correia (2007, p. 143) afirma que o seu estudo:

“... permitiu realçar a importância da discussão, da partilha, do confronto, da participação na tomada de decisão e da reflexão crítica conjunta na criação de uma “identidade de projeto na escola”. O trabalho contínuo e permanente em equipa, a tomada de decisões conjunta, a partilha de ideias e de interesses são “necessidades sentidas” que potenciam a *participação convergente* dos professores no processo de conceção e implementação do projeto educativo da escola ...”.

Relativamente à avaliação do Trabalho Colaborativo Almeida (2011, p. 297) aponta que:

“... os professores referiram uma melhoria no questionamento das práticas e dos seus objetivos e uma maior consciencialização da necessidade de melhorar o contexto em que desenvolvem a sua atividade. Um dos professores defendeu, também, que “trabalhámos sempre com um sentimento de respeito pelas ideias dos outros, sabendo que esta colaboração pode ser a solução para uma mudança de atitude dentro da sala de aula ...”.

No estudo realizado por Teles (2011, p. 134) sobressai o:

“... desenvolvimento de práticas profissionais assentes no Trabalho Colaborativo e na troca de experiências, ao ligar o desenvolvimento curricular, o desenvolvimento do ensino e a organização da escola com práticas reflexivas sobre problemas, foi concebido como uma alternativa às práticas individuais. Este modo de trabalhar conduziu à articulação entre as diferentes áreas disciplinares, criando situações de aprendizagem e de resolução de problemas através de mudanças na organização escolar, nomeadamente ao nível dos papéis e responsabilidades dos professores, ao nível dos modos de trabalho e na cultura de colaboração potenciada por objetivos partilhados entre os professores ...”.

A implementação da colaboração ao nível dos grupos da escola nem sempre é fácil. São diversos os fatores que condicionam a realização de uma verdadeira colaboração. Um deles, na opinião de Formosinho & Machado (2009, pp. 103-104) é a tradição individualista do trabalho docente refletida na “... cultura do “horário”, melhor dizendo, a ideia arreigada entre os professores - e alimentada por toda uma tradição - de que o seu horário de trabalho recebido no início do ano só excepcionalmente pode ser mudado ...”. Esta ideia também é referida por Correia (2007, pp. 144-145) no seu estudo:

“... O cenário “individualista” é assumido pela generalidade dos professores, ou como mecanismo de defesa contra as incertezas, as inseguranças e as contradições, ou como resultado de constrangimentos organizacionais, como a organização do tempo e do espaço, as pressões do ambiente de trabalho ou o ritualismo e a lógica burocrática das reuniões de trabalho ...”.

Um outro fator restritivo a este tipo de trabalho é o que se realiza ao nível do trabalho da sala de aula, uma vez que há grupos de professores, como refere Hargreaves & Fullan (2001, pp. 74-75) que “... receiam partilhar as suas ideias e sucessos, com medo de serem considerados exibicionistas ...”, apenas realizam partilha de alguns recursos didáticos “... pequenos recursos e truques do ofício ...” e de algumas ideias “... histórias sobre pais ou sobre os alunos ...”, mas que “... não analisavam nem refletiam, coletivamente, sobre o valor, o propósito e a orientação do seu trabalho ...”.

Nem sempre a implementação da colaboração é eficiente, uma vez que, na opinião de Tavares (2000, p. 62), “... a afetividade que atravessa toda a ação humana, desencadeada através da atividade cognitiva e metacognitiva, manifesta-se, sobretudo, através da emoção, do sentimento e da paixão em que se polarizam as reações afetivas ...” de companheirismo, de amizade e de estima existente entre professores, o que torna difícil a tomada de decisões sobre o trabalho de cada um. Face ao referido anteriormente não estão reunidas as condições necessárias para uma real reflexão crítica sobre o que se pretende fazer ou sobre o que já foi feito.

Existem ainda situações em que a colaboração existente pode resultar de uma imposição das estruturas de liderança, referida por Day (2001, p. 130) como uma “... uma questão de obrigatoriedade ...” que é determinada por uma “... diretriz administrativa imposta pelo diretor do estabelecimento de ensino ...”. Neste caso estamos a falar da colegialidade artificial, isto é, de uma colaboração definida por Hargreaves & Fullan (2001, p. 103) como “... um conjunto de procedimentos formais e burocráticos específicos, destinados a aumentar a atenção dada à planificação em grupo e à consulta entre colegas ...”. Na opinião dos diversos autores já mencionados, os tipos

de colaborações referidos não são os motivadores do sucesso da escola, dado que existem condicionantes ao tipo de trabalho desenvolvido.

A este propósito, partilhamos das convicções de Roldão (2000, p. 73) quando defende que a Escola como uma organização é feita de agentes que, “ ... serão tanto mais eficazes quanto forem capazes de promover criticamente o seu próprio desenvolvimento profissional ...”, partilham uma “ ... visão estratégica da instituição como um todo ...” e que interagem de uma forma ativa com o objetivo de criar dinâmicas organizacionais onde se destaca:

“... estratégias que valorizam a reflexão, a aprendizagem em colaboração, o desenvolvimento de mecanismos de auto-supervisão e autoaprendizagem, a capacidade de gerar, gerir e partilhar o conhecimento, a assunção da escola como comunidade reflexiva e aprendente capaz de criar para todos os que nela trabalham (incluindo os que nela estagiam) condições de desenvolvimento e de aprendizagem ...” (Alarcão & Roldão, 2008, p.19).

2.3 - Trabalho Colaborativo, Práticas Reflexivas e Liderança

Para tornar a Escola uma comunidade reflexiva e aprendente, na opinião de Alarcão (2000) e de Day (2001) é necessário ter profissionais que pressupõem relações humanas e pedagógicas abertas e dinâmicas, simpaticamente do trabalho que impõe partilha (Trabalho Colaborativo), debate e confronto de ideias (práticas reflexivas), e por lideranças fortes adeptas da partilha do poder.

A este respeito Tavares (2000, p. 58) afirma que se queremos olhar a Escola, “ ... como uma verdadeira comunidade de pessoas que age, interage e aprende e se desenvolve, digamos, como uma comunidade educativa de conhecimento, aprendizagem e desenvolvimento ...” devemos abandonar o trabalho individualista para dar lugar a um trabalho conjunto que, consiste no “... processo de trabalho articulado e pensado em conjunto, que permite alcançar melhor os resultados visados, com base no enriquecimento trazido pela interação dinâmica de vários saberes específicos e de vários processos cognitivos em colaboração ...” (Roldão, 2007, p.27) no qual ocorre a partilha de ideias, o debate dessas ideias, a reflexão sobre o que vamos realizar e como foi realizado e, como refere Hargreaves & Fullan (2001, p. 87), “... implica e cria interdependências mais fortes, uma responsabilidade partilhada, o empenhamento e o aperfeiçoamento coletivos e uma maior disponibilidade para participar na difícil atividade da revisão e crítica do trabalho efetuado ...”.

Com este tipo de trabalho há maior eficácia no ensino, uma vez que os fracassos e as dúvidas são partilhados e discutidos por grupos de professores, por meio de

dinâmicas de trabalho que desenvolvem, na opinião de Formosinho & Machado (2009, p. 53) “ ... um clima de convivência e partilha que favorece a comunicação, a circulação de ideias e a pesquisa ... e propicia um reconhecimento pelos pares do trabalho profissional ...”.

A este propósito, considerámos importante registar algumas das conclusões do estudo efetuado por Lopes (2011, pp. 100-102) sobre o contributo do Trabalho Colaborativo para o Desenvolvimento Profissional dos Professores:

“... O Trabalho Colaborativo aproximou os professores do projeto e fê-los levantar questões pertinentes às quais tentaram responder com a finalidade de ir ao encontro das necessidades e dos anseios de aprendizagem dos alunos ... Descobriram que são, afinal, eternos aprendizes ... o partilhar de ideias e experiências que resultaram nas aulas de alguns professores, pôde tornar mais fácil o trabalho de outros ... partilha de ideias e materiais permitiu uma maior diversificação de sugestões de estratégias ... Os professores aprenderam com as experiências dos seus pares ... partilha de ideias e materiais promoveu uma maior diversificação de atividades nas aulas, tornando-as mais dinâmicas e os alunos mais motivados ... Os professores sentiram-se reforçados pela cooperação e deram as aulas com mais ânimo, mais entusiasmo, mais motivação para a aula e professor motivado é um reforço na motivação dos alunos ...”.

Como sabemos, este trabalho de colaboração estende-se a todos os aspetos da vida das escolas, pelo que as torna, tal como refere Hargreaves & Fullan (2001, p. 89) “...locais de trabalho árduo, empenhamento forte e comum, dedicação, responsabilidade coletiva e um sentimento especial de orgulho na instituição ...”.

Ao estabelecer relações de trabalho, as comunidades educativas concebem ambientes de trabalho mais valorizados e mais proveitosos, uma vez que há ganhos a nível individual e a nível do grupo de indivíduos, pois como afirma Hargreaves & Fullan (2001, p. 92) “... as pessoas aprendem umas com as outras, identificam preocupações comuns e trabalham conjuntamente na resolução de problemas ...”.

No trabalho de colaboração, a melhoria profissional surge, como refere Sousa, (2011, pp. 88-89) no seu estudo porque:

“ ... as professoras envolvidas nesta dinâmica, criaram novos hábitos e outras rotinas, tanto nos momentos de preparação como nos de balanço das aulas e até reconhecem uma postura diferente para com os seus alunos ...”.

“... neste grupo de trabalho, para além de se planificar, discutir e fazer o balanço das tarefas criadas e levadas a cabo nas aulas, as professoras adquiriram um conhecimento mais aprofundado dos processos de ensino - aprendizagem, ao mesmo tempo que foram questionando e desenvolvendo a sua própria prática, de forma ativa e reflexiva ...”.

A prática deste tipo de colaboração deve respeitar a opinião individual de cada um, resultar das necessidades sentidas pelos seus praticantes uma vez que “... os docentes trabalham juntos para analisar e melhorar a sua prática docente ...” (Bolívar, 2012, p. 138), originar fortes laços de interdependência, reforçar o sentido de responsabilidade, conceber e sustentar ambientes de trabalho de maior qualidade e de

valorização profissional, permitindo o desenvolvimento profissional do professor e o desenvolvimento da escola, dado que melhores profissionais permitem melhores escolas, como refere Lopes (2011, p. 105) no estudo que efetuou:

“ ... Os professores participantes (...) descobriram a energia que sai de um verdadeiro Trabalho Colaborativo, trabalharam com mais ânimo, entreajudaram-se em vez de competirem ou de se olhar com desconfiança (mesmo em tempo de avaliação do seu desempenho), partilharam ideias, experiências e materiais e venceram o sentimento de solidão e desânimo e esta força conjunta criou neles maior gosto pelo seu trabalho. Professor que trabalha com gosto, trabalha melhor ...”.

Em síntese, numa cultura colaborativa de Escola tudo é partilhado e analisado, os professores aprendem uns com os outros, identificam inquietações comuns e trabalham conjuntamente na resolução de problemas:

“ ... as culturas colaborativas podem ser ampliadas e incluir o trabalho em conjunto, a observação mútua e a pesquisa reflexiva focalizada, de forma a ampliar criticamente a prática, procurando melhores resultados e buscando continuamente o aperfeiçoamento ... as culturas colaborativas podem introduzir força e confiança coletivas nas comunidades de professores que têm a capacidade de interagir ...” (Hargreaves, 1994, p. 195).

Normalmente e erradamente, as práticas colaborativas entre os professores limitam-se a tarefas específicas, como a partilha de materiais de recursos ou de ideias, a planificação conjunta e habitual das unidades curriculares. No entanto, o Trabalho Colaborativo pode funcionar bem e com maior qualidade, quando existem afinidades pessoais e profissionais entre os professores que partilham os mesmos valores e convicções ou os mesmos interesses. Sabemos, de acordo com todos os autores já citados, que as práticas colaborativas se devem estender a todo o tipo de trabalho de uma Escola.

É também imprescindível que os professores ampliem o seu trabalho de colaboração ao nível da sala de aula, participando na observação das aulas uns dos outros, promovendo momentos de reflexão, de forma a perceberem se o que fizeram foi bom e o que ainda podem fazer para melhorar. A este propósito, podemos afirmar apoiados em Pereira (2012, p. 97) que a observação de aulas é uma prática inexistente nas nossas escolas, e que nos últimos anos:

“ ... está, infelizmente, muito associada à avaliação de desempenho docente ou a situações pontuais de docentes com dificuldades em manter a disciplina durante a aula ou com problemas ao nível das estratégias de ensino ou mesmo de carácter científico ...”.

De um modo geral, as práticas colaborativas implicam a reflexão que incide, na perspetiva de Alarcão & Roldão (2008, p. 30) “... sobre a atividade investigativa, a resolução de problemas, a análise de situações educativas e as interações em contextos diversificados ...” e espaços temporais para reuniões.

Nesta perspectiva, e de acordo com Day (2001, p. 174) a escola deve criar mecanismos e contextos que conduzam o processo de aprendizagem/crescimento, estar centrado no professor ou num grupo de professores, promover mudanças educativas, valorizar uma abordagem de caráter contextual, organizacional, orientada para mudança e ser “... autogerido, mas da responsabilidade conjunta do professor e da escola, ... desenvolvido no interesse do professor e da escola...”.

Segundo Alarcão & Roldão (2008, p. 30) a reflexão é uma prática impulsionadora do conhecimento profissional, porque radica numa “... atitude de questionamento permanente de si mesmo e das práticas ...”, sendo o ponto de partida de qualquer atividade (avaliação diagnóstica) e o processo de avaliação da mesma, pelo que deve ser realizada no início e no final, para obter informações sobre o que queremos fazer e um balanço da forma como ocorreu, bem como dos ensinamentos que retiramos desse acontecimento. Sendo assim, os momentos reflexivos representam uma oportunidade soberana de analisar o que correu bem ou menos bem, de reorganizar, de reformular e de tomar decisões em relação ao que deve ser realizado no futuro.

Segundo a opinião de Donald Schon (1987) os professores devem refletir, para as diferentes situações profissionais, “na ação” “sobre a ação” e “sobre a reflexão da ação”. Os dois primeiros processos estão intimamente ligados, separando-os apenas o momento em que têm lugar. O primeiro, ocorre durante a prática e o segundo, depois da realização do acontecimento, quando este é revisto fora do seu contexto.

A reflexão na ação é, na perceção de Garcia (1999, p. 162) “... um processo que tem a intenção de proporcionar aos professores um processo de análise sobre o ensino que desenvolvem ...”. Assim, e de acordo com Schon (1992) parece podermos afirmar que a reflexão na ação não é mais do que a tomada de decisão, em cada momento de uma aula ou de uma qualquer atividade do contexto escolar, baseada na interação com cada um dos intervenientes. Quando refletimos sobre a ação, estamos a promover uma meditação sobre a realização da ação, ou seja, estamos a estabelecer o contato com a situação prática, no qual tomamos consciência do que ocorreu, analisamos situações e reformulamos o pensamento, isto é, fazemos a reconstrução mental do acontecimento.

Por fim, ocorre a reflexão sobre a reflexão da ação. Nesta meditação, fazemos a avaliação da ação, dado que na opinião de Alarcão & Roldão (2008, p. 30) a reflexão é um “... instrumento de autoavaliação reguladora do desempenho e geradora de novas questões ...”, o que nos permite analisar, observar e interpretar o que aconteceu na ação. Para estas autoras a reflexividade motiva para:

“ ... uma maior exigência e autoexigência, desenvolve o autoconhecimento e a autonomia, proporciona maior segurança na ação de ensinar, motiva para uma maior exigência, consciencializa para a complexidade da ação docente e para a necessidade de procurar e produzir conhecimento teórico para nela agir, contribui para a percepção da relação teórico-prática como um processo de produção de saber (...), promove uma atitude analítica da ação e da prática profissional, confere maior interesse e capacidade de experimentar novas abordagens ... ” (Alarcão & Roldão, 2008, p. 30).

A este respeito, Smyth (1991) afirma que quando desenvolvemos uma reflexão crítica, processo que ocorre em quatro ações - descrever, informar/interpretar, confrontar e reconstruir - estamos a criar oportunidades de promover o desenvolvimento, quer profissional, quer institucional. Para orientar este processo podemos usar questões simbólicas que permitirão um procedimento mais lógico e coerente.

As questões - *O que fazemos? O que pensamos?* - orientam o nosso trabalho, uma vez que nos permitem tornar clara a ação para que todos os participantes saibam o que vamos fazer, isto é, fazemos uma descrição da ação. As questões seguintes - *O que significa isto? O que pretendemos atingir? Quais as prioridades a médio e a longo prazo?* - possibilitam fazer deduções para perceber os propósitos que foram traçados e que influenciaram as nossas práticas, isto é, clarificam a informação/interpretação.

Após este questionamento surge a possibilidade de confronto, isto é, a oportunidade de fazer o ponto da situação e pensar: *Como é que chegamos aqui? O que nos levou a seguir esta linha?* É a possibilidade de apreciarmos e analisarmos as teorias e os progressos do ato educativo.

Por último, emerge a reconstrução que implica a vontade e o gosto de mudança nas práticas. *Será que estamos no sítio certo? Como podemos alterar o rumo dos acontecimentos? Que (re)construção devemos fazer? Será que devemos atuar de outra forma?* A resposta a estas e outras questões aponta para a necessidade de desenvolver a rotina de questionar, em cada momento chave, as práticas letivas, com o objetivo de saber qual o rumo a seguir, o trabalho que temos de desenvolver para atingir as metas definidas e desejadas.

Segundo Simões, Faria, Dionísio, Lima (2011, p. 131) a resposta a estas e outras questões, que constituem o Ciclo de Reflexão de Smyth (1989), evidencia a necessidade de desenvolver o hábito de questionar, em cada momento chave, o que está a ser realizado, visando sempre qual o rumo a seguir, o trabalho que se tem de desenvolver para atingir as metas definidas e desejadas, conforme sintetizamos na Figura 18:

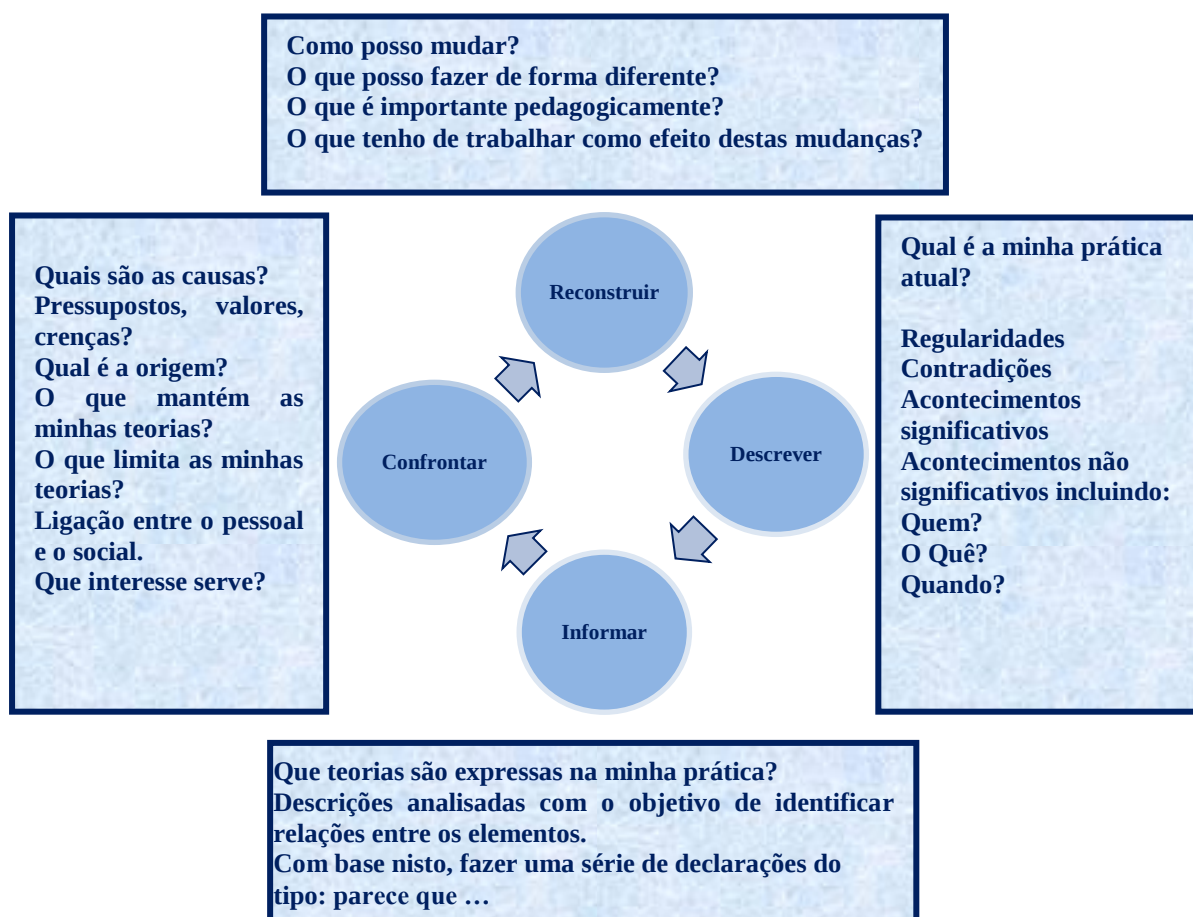


Figura 18 - Quatro fases do processo de reflexão de Smyth, (1989) (adaptado de García, 1999, p. 46)

Trata-se, portanto, de uma oportunidade soberana de analisar o que correu bem e menos bem, de reorganizar, reformular e tomar decisões em relação ao ensino futuro.

Se a reflexão é fundamental no trabalho dos professores, e estes são membros de grupos que constituem a Escola, é necessário, na opinião de Guerra (2000, p. 41) torná-la “... uma comunidade crítica de aprendizagem capaz de colocar a sua própria natureza, a sua estrutura e o seu funcionamento sobre a mesa para análise ...”.

A este respeito pareceu-nos importante conhecer as investigações que têm sido realizadas no âmbito das práticas reflexivas. Assim, apresentamos dois estudos que se debruçam especificamente sobre esta temática: Almeida (2011, pp. 299-300) refere que os professores envolvidos no seu estudo consideram as rotinas reflexivas parte integrante do Trabalho Colaborativo e que “... este trabalho de reflexão é feito no sentido de adequar as práticas ao grupo que leciona e mudar as que considera desajustadas. Serve, deste modo, para o professor agir autonomamente e reencontrar a sua identidade ...”. Sobre o perfil de competências do educador reflexivo, Silva (2011, p.89) salienta no seu estudo que:

“... o perfil de competências do educador reflexivo contempla duas dimensões: a dimensão pessoal e a dimensão profissional. No que diz respeito à dimensão profissional, ser-se

reflexivo requer uma permanente autoanálise por parte do educador, o que implica abertura de espírito, análise rigorosa e consciência social. O educador reflexivo é alguém que atribui importância a questões globais da educação, como as finalidades e as consequências do ponto de vista social e pessoal, e a relação entre essas questões e a sua prática de sala de aula... O educador reflexivo deve ser portador de competências sociais e comunicativas de modo a manter relações interpessoais e saber comunicar com clareza ...”.

Na Escola como organização, a reflexão deve ser encarada, como um processo “... eficaz na resolução dos problemas, inteligente na definição de políticas, decidida na identificação da missão específica de cada escola ...” (Alarcão, 2002, p. 223). Na opinião da autora, a reflexão deve desempenhar uma função formativa, ser sistemática nas suas interrogações e na busca de respostas e ser estruturante dos conhecimentos obtidos.

A introdução de “Amigos Críticos” é uma outra forma de promover a reflexão que tem, na opinião de Formosinho & Machado (2009, p. 81), “ ... uma visão distanciada, sem ser descomprometida, das situações e ajuda a questionar os aspetos em jogo, ajudando ... a tomarem decisões refletidas e sustentadas ...”.

O Amigo Crítico pode ser alguém da própria escola, ou alguém externo, que deve, “... ser expert numa determinada área do conhecimento, com formação científica que lhe permita chegar a um bom diagnóstico da situação ... fazer descolar uma proposta estratégica que acompanhe o processo de resolução e mudança pretendido ...” (*Idem*, p. 79).

No entender de Day (2001, p. 158) os “Amigos Críticos” permitem “ ... níveis mais profundos de reflexão, experimentação e são um potencial para a mudança e para padrões de ensino mais elevados ...” e um meio de “ ... estabelecer laços com um ou mais colegas para dar apoio a processos de aprendizagem e mudança, de forma a que as ideias, perceções, valores e interpretações possam ser partilhadas através da exteriorização mútua do pensamento e da prática ...”.

Para dinamizar as práticas colaborativas, as práticas reflexivas e a implementação de “Amigos Críticos”, isto é, responder a todos os desafios inerentes à sua aplicação, a Escola deve ser dotada, na opinião de Bolívar (2012, p. 49) “... de equipas diretivas com capacidade de liderança que contribuam para a dinâmica, apoio e incentivo ...”.

Se o Trabalho Colaborativo dos professores é importante para o seu desenvolvimento profissional e, quando exercido na escola com outros professores, é fundamental para o desenvolvimento institucional, torna-se imprescindível que sejam

criadas condições para a sua implementação com sucesso, isto é, criar equipas e líderes que “chefiem” o trabalho a desenvolver.

Sendo a Escola uma organização, onde existem grupos, constituídos por diferentes indivíduos, cada um com as suas ideias e ambições e onde são estabelecidos diversos tipos de relações, é essencial aparecerem elementos de cada um dos grupos que decidam o que deve ser feito e que atuem no sentido de as pessoas executarem essas decisões. Na opinião de Santiago (2000, p. 29) os atores de uma escola “... têm de estabelecer acordos para melhorar capacidades e competências coletivas de resolução de problemas e de interpretação e criação de normas que regulam as diferentes componentes dos processos educativos ...”, de forma a realizarem um trabalho de qualidade para a consecução dos objetivos organizacionais.

Cabe aos líderes de cada grupo direcionarem as suas atividades, estruturando-as, orientando-as e coordenando-as, distribuindo funções pelos diferentes elementos, motivando e elogiando o serviço de cada um, dado que na opinião de Hargraves & Fullan (2001, p. 31) “... são uma parte importante da escola, e como indivíduos e grupos de indivíduos deverão assumir a responsabilidade de aperfeiçoar a escola como um todo ...”.

Para conduzir estes grupos existe o Diretor, que para além de liderar o grupo formado por todos os participantes da organização, tem de gerir o funcionamento da organização, isto é, tem de exercer os papéis de gestor e de líder, como já referimos no Capítulo I. O Diretor desempenha um papel importante no desenvolvimento da Escola, pois o seu compromisso passa, na opinião de Alarcão (2000, p. 7) por “... organizar-se para que os seus atores assumam os papéis de intervenientes comprometidos com o cumprimento da missão e da qualidade da vida na escola ...” isto “... requer a criação de condições várias, nomeadamente de espaços e tempos destinados ao trabalho comum ...” (Oliveira, 2000, p. 52), de forma a estabelecer relações de confiança e de valorização com os professores para possibilitar mudanças na prática de ensino e no modo como estes encaram o seu desenvolvimento profissional e o desenvolvimento institucional.

Sendo assim, uma Escola que impulsiona a cultura colaborativa deve ter uma liderança facilitadora da mudança, isto é, uma liderança que crie condições para que os professores se sintam membros de uma equipa, estimule a partilha de informações, a obtenção de recursos, a clarificação de ideias e que organize o trabalho da Escola para

tornar possível o desenvolvimento sustentado e de qualidade, conforme referimos anteriormente.

Para isso, o líder tem que criar oportunidades de crescimento e desenvolvimento, conquistar a confiança dos seus dependentes, ser dinâmico, ter idoneidade e competência para actuar em qualquer situação e, sobretudo, ter sempre em mente a percepção de crescer e modificar os seus actos.

Surge assim, uma nova forma de liderar, isto é, uma visão de liderança baseada na motivação, na confiança e no respeito por todos os intervenientes, a liderança transformacional, que está implícita no novo conceito de autonomia da Escola, uma vez que este líder inspira a equipa com uma visão partilhada do futuro. Este novo conceito de liderança, considera a Escola como organização, estimula a partilha, a colaboração, a entreajuda e a participação coletiva de todos os elementos e coloca de lado o conceito de liderança transaccional (Figura 19).

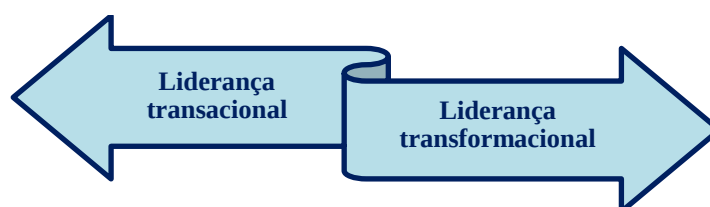


Figura 19 - Tipos de liderança

A liderança transaccional é uma liderança que não se adapta ao conceito de Escola como organização, uma vez que prevê uma relação de troca entre o líder e os liderados, orientada para a concretização das tarefas a desempenhar. Partilhámos a opinião de Ferreira, Abreu & Caetano (1996) que definem este tipo de liderança como uma chefia caracterizada pelo dever de obediência dos membros da equipa ao líder, isto é, os membros da equipa cumprem com zelo e obediência, enquanto o líder "pune" se o trabalho realizado não corresponder aos padrões inicialmente acordados e transaccionados. Sendo assim, os líderes transaccionais são aqueles que estabelecem uma relação de troca, uma espécie de acordo que define uma troca – recompensa/desempenho. Neste tipo de liderança, os líderes recompensam ou punem os seguidores em função do seu desempenho efetivo.

Parafraseando Castanheira & Costa (2007) podemos referir que nesta forma de liderar é o líder que indica os comportamentos a adotar e os objetivos a atingir, sem ter a preocupação de influenciar e motivar os colaboradores para atingir as metas definidas.

Focando-nos nos pontos 2.2 e 2.3 deste Capítulo constatamos que este modelo de liderança não se adequa ao trabalho da Escola atual, uma vez que, um dos desafios que

se coloca hoje em dia no campo das lideranças prende-se com a capacidade dos líderes educativos serem capazes de orientar as organizações educativas, numa perspetiva de mudança “... liderança exercida por líderes que introduzem profundas mudanças na sociedade e nas organizações, deixando marcas indeléveis ...” (Rego, 1997, p. 392), isto é, a atual Escola tende a reger-se pelo tipo de liderança transformacional, cujas características já apontamos.

A liderança transformacional, conceito utilizado pela primeira vez por Burns, em 1978, tem uma vertente pessoal muito forte, uma vez que o líder, agente de mudança, incita e transforma as atitudes, crenças e motivos do grupo que lidera, tornando-os conscientes das suas necessidades e envolvendo-os na concretização de um propósito coletivo, conforme sintetizamos na Figura 20.

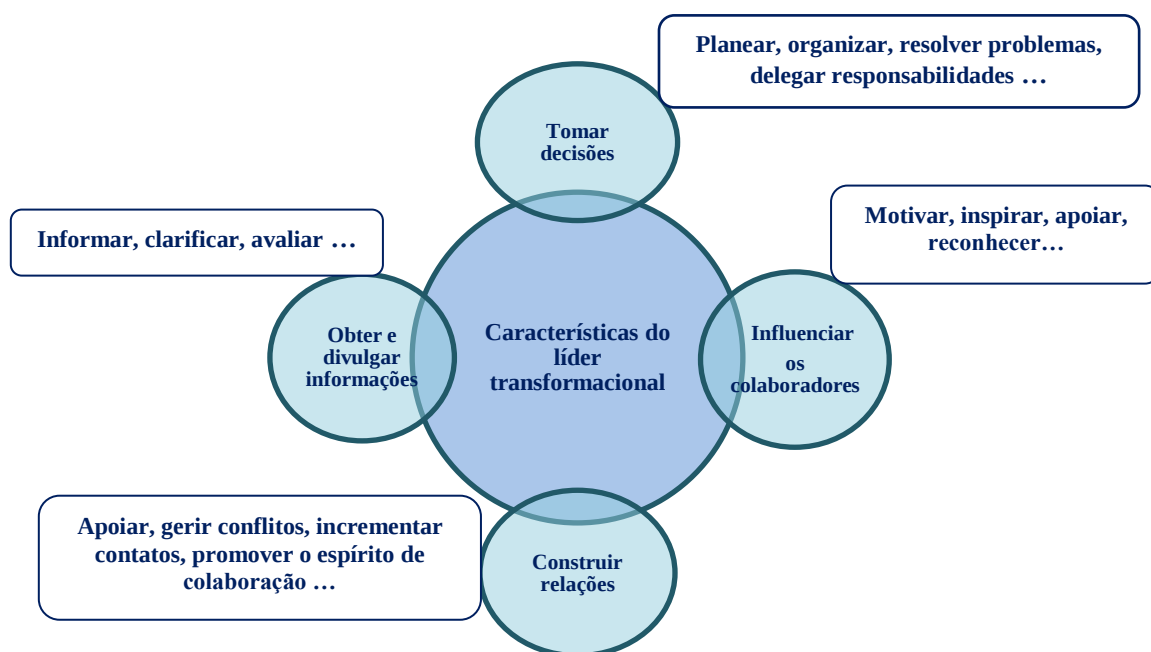


Figura 20 - Características inerentes a um líder transformacional

O líder transformacional empenha-se em valorizar o desenvolvimento e a inovação do indivíduo, do grupo e da organização e em convencer o grupo que lidera a alcançar elevados níveis de desempenho, bem como elevados níveis morais e éticos. Estes líderes são carismáticos, motivadores, têm respeito pelo grupo, estimulam os seus colaboradores na procura de desenvolvimento e têm a difícil incumbência de fazer com que todos os elementos sintam que fazem parte da organização. No estudo que efetuou Barriga (2008, p. 126) afirma a este respeito que “... a motivação e sensibilidade pessoal do líder pela escolarização e integração ...” é um fator determinante na sua liderança uma vez que “... influencia a inovação de práticas pedagógicas, o

empreendedorismo e a construção de uma cidadania através de valores, equidade, justiça e tolerância social, entre os pares ...”.

Na opinião de Alarcão (2000, p. 8) neste tipo de liderança, “... o desenvolvimento passa pela atribuição de poderes de liderança e de decisão aos atores educativos que desempenham funções de gestão intermédia na escola ...”. A este propósito, Formosinho & Machado (2009, p. 51) referem que a mudança bem sucedida passa por “... múltiplas camadas de liderança ...” e que o facto de existirem diferentes líderes, formais ou informais, na escola é um fator promotor da mudança. Estes grupos são, segundo o Decreto-Lei nº 75/2008, de 22 de abril, as Estruturas de coordenação e supervisão, os gestores intermédios, como já referimos no Capítulo I.

Neste contexto, as Estruturas Intermédias de Gestão representam, nas palavras de Oliveira (2000, p. 47):

“... estruturas facilitadoras do exercício de reflexão crítica sobre as suas experiências e de partilha de práticas profissionais diversificadas ...” e que desempenham os seus cargos “... numa relação articulada com os órgãos de gestão, colaboram na concretização do projeto educativo com vista ao desenvolvimento de uma escola de qualidade ...”.

Aparece assim, o conceito de liderança partilhada que, na perspetiva de Bolívar (2012, p. 73) “... deixa de ser um monopólio ou responsabilidade de uma só pessoa, para passar a ser entendido como um processo social que se amplia a um conjunto de indivíduos, através de uma série de tarefas que se realizam de forma coletiva *in situ*, configurando-se como uma qualidade do grupo ou comunidade ...”.

Estes grupos de indivíduos representam as Estruturas de Coordenação e Supervisão, previstas na Secção I do Decreto-Lei nº 75/2008, variam de escola para escola e são cargos que devem constar do Regulamento Interno, tal como descrevemos no Capítulo I. As tarefas que devem realizar com o objetivo de obter a qualidade da Escola passam por colaborar com o Conselho Pedagógico e com o Diretor para “... assegurar a coordenação, supervisão e acompanhamento das atividades escolares, promover o Trabalho Colaborativo e realizar a avaliação de desempenho de pessoal docente ...”.

Na perspetiva de Bolívar (2012, pp. 74-75) a liderança passa a ser encarada como “... algo democrático, partilhado ou distribuído por todos os membros ...” resultante de “... um processo onde se construiu um sentido de comunidade, com missões e propósitos partilhados ...”, onde existe “... um grupo de pessoas que aprende e trabalha junto da comunidade com um sentido de propósito partilhado ...” e uma forma de “... de construir relações de confiança e respeito mútuo ...”.

A coordenar a liderança partilhada existe o Diretor que, na opinião de Hargreaves & Fullan (2001, p. 155) “... deve mostrar o desejo de partilhar o controlo, mostrar-se vulnerável e procurar formas de envolver os reticentes e os adversários ... e não apenas uns poucos favoritos ...”. Segundo estes autores (*Idem*, p. 156) o Diretor é “... um líder entre os líderes, ou o primeiro entre iguais ...” que defende uma liderança partilhada, que não se está a desresponsabilizar uma vez que, como profissional interativo não pretende entregar o poder nem impor as suas perspetivas pessoais, mas, segundo Bolívar (2012, p. 57) preocupa-se com a “... a organização de boas práticas educativas, ... e a melhoria dos resultados da aprendizagem ...”. Neste sentido, Hargreaves & Fullan (2001, pp. 144-152) afirmam que, o Diretor é alguém que “... apoia e promove o profissionalismo interativo ...” desempenha “... um papel crucial na formação e no desenvolvimento de uma escola ...” e que “... favorece sempre a colaboração ...”.

2.4 - Desenvolvimento Organizacional e Desenvolvimento Profissional do Professor

Se queremos uma escola de qualidade devemos, na opinião de Bolívar (2012, p. 15) “... promover a capacidade de aprendizagem dos intervenientes e, particularmente, das escolas como organizações ...”. Nesse sentido, é importante que a liderança da escola crie estruturas apropriadas ao desenvolvimento profissional dos professores, ou seja, como refere Day (2001, p. 177) é fundamental que a Escola adote “... práticas destinadas à construção da escola como uma comunidade dinâmica de desenvolvimento profissional ...”, o que passa pela forma como:

“... os atores educativos se organizam, como perspetivam a sua ação, e como reagem às dinâmicas de mudança, no âmbito da organização escolar, vista, atualmente, como uma comunidade em constante processo de aprendizagem e desenvolvimento, investida na construção da sua própria identidade e na consecução de objetivos comuns ...” (Gouveia, 2008, p. 281).

2.4.1 - Desenvolvimento Organizacional

Uma escola em desenvolvimento é aquela que, segundo Tavares (2000, p. 50):

“... se organiza à volta de projetos e de programas educativos e formativos, que privilegia uma dimensão de liderança colegial, que toma em suas mãos o apoio, acompanhamento e formação dos seus agentes educativos, bem como a regulação e avaliação dos projetos que concebe e executa e o desempenho profissional dos atores sociais que participam na construção do seu projeto educativo ...”.

e que tem como propósito principal a promoção do seu sucesso, facto que é contemplado por Bolívar (2012, p. 28) quando menciona que o desenvolvimento da

escola “ ... tem como objetivo, a planificação da mudança no funcionamento das organizações de forma a melhorar a sua eficácia, o que geralmente requer assessores ou consultores que administrem e promovam o processo de mudança ...”.

Uma Escola vocacionada para a mudança, definida por Fullan (1992) como o movimento global que inclui novidade, renovação e reforma, preocupa-se com a necessidade de inovar de forma a obter a melhoria da escola. Sendo assim, é necessário segundo Bolívar (2012, p. 18), implementar “... mudanças estruturais (papéis, espaços, tempos ou relações) que possibilitam uma melhoria: reprofissionalizar (“empower”) o ensino, a colaboração e trabalho em equipa, a participação e a autonomia ...”. Associado a este movimento de mudança surge o termo de inovação que, nas palavras de Sebarroja (2001, p. 16) corresponde a uma:

“... série de intervenções, decisões e processos, com algum grau de intencionalidade e sistematização, que tentam modificar atitudes, ideias, culturas, conteúdos, modelos e práticas pedagógicas e, por sua vez, introduzir, seguindo uma linha inovadora, novos projetos e programas, materiais curriculares, estratégias de ensino e aprendizagem, modelos didáticos e uma forma de organizar e gerir o currículo, a escola e a dinâmica da aula ...”.

Nesta perspetiva e de acordo com Bolívar (2012, pp. 18-19) uma escola, enquanto organização deve resolver “ ... por si mesma os problemas contínuos que se lhe apresentam, criando capacidades de diagnosticar o seu funcionamento, procurar, dentro e fora, os recursos e informações para enfrentar e mobilizar a ação conjunta do grupo ...” e implementar estratégias que favoreçam o seu desenvolvimento organizacional.

Para planear a mudança, de forma a promover a melhoria da escola é necessário planificar as atividades/ações a implementar. Esta planificação, como já foi referido no Capítulo I, consiste na elaboração do Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE).

O PDE deve ser traçado por todos os intervenientes da comunidade educativa e implementado por todos os grupos da Escola e visa uma melhor organização da escola com a finalidade de alcançar a eficácia e a eficiência. Este documento tem de ser elaborado em diferentes etapas, baseado na autoavaliação, na definição de objetivos estratégicos, na elaboração de Planos de Ação e na reconstrução.

No decorrer deste estudo e no sentido de perceber e compreender como pode ser elaborado o PDE, construímos o Plano de Desenvolvimento da Escola objeto do nosso estudo empírico, como apresentamos no Anexo 1 e sobre o qual escrevemos o Artigo “A Construção do Plano de Desenvolvimento Profissional” apresentado no Seminário Internacional "Avaliação de Professores: Perspetivas Nacionais e Internacionais".

O PDE foi concebido a partir da análise do Relatório da Avaliação Externa da Escola, documento elaborado pela Inspeção-Geral da Educação, que expressa o resultado da avaliação externa desta Escola realizada por uma Equipa de Avaliação Externa, em março de dois mil e sete.

Começamos por selecionar os pontos fortes e pontos fracos enumerados neste relatório, passando-se posteriormente à elaboração de uma proposta do Plano de Desenvolvimento da Escola com a definição de objetivos, a escolha de estratégias que possibilitassem a consecução desses objetivos, a calendarização e as respetivas evidências (Figura 21).

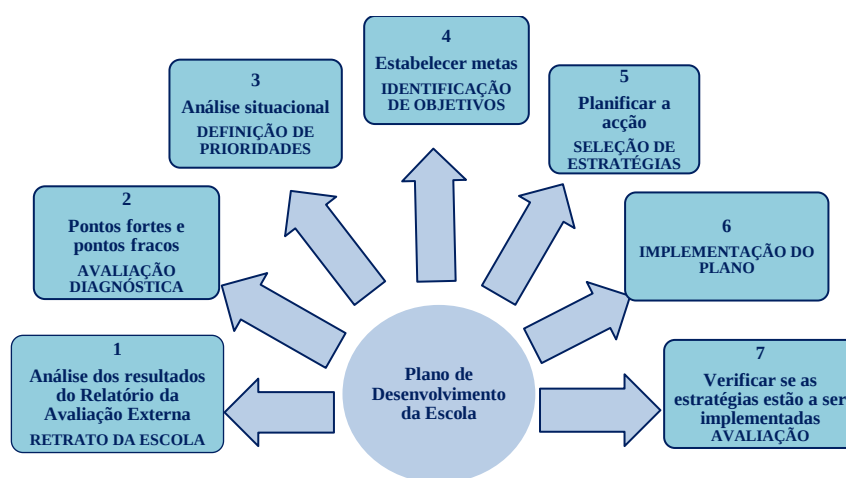


Figura 21 - Etapas de construção do Plano de Ação (adaptado de Góis & Gonçalves, 2005, pp. 100-101)

Para viabilizar qualquer PDE têm que ser delineados Planos de Ação (Anexo 2), definidos por Simões, Faria, Dionísio e Lima (2011, p.137) como “... documentos de planeamento onde estão identificados os projetos e as intervenções previstas para cada situação a necessitar de melhoria, devidamente enquadradas nas estratégias definidas no PDE ...”.

A definição dos Planos de Ação serve para projetar a mudança na organização da Escola, de forma a ultrapassar os pontos fracos. Nestes Planos (Figura 22) faz-se a descrição essencial do que se pretende mudar, a implicação dos diferentes intervenientes da comunidade educativa, a procura de soluções, a partilha de ideias e a responsabilização de todos os envolvidos.

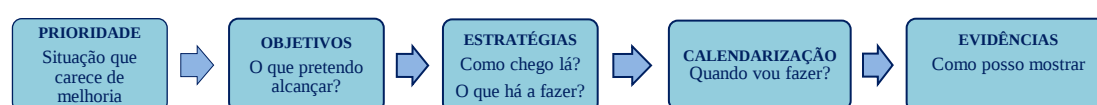


Figura 22 – Estrutura de um Plano de Ação

No quadro destas ideias, torna-se necessário implementar muitas transformações no conceito tradicional de escola, o que na convicção de Formosinho & Machado, (2009, p. 11) passa por fazer emergir como ponto de partida “ ... a necessidade de padrões de trabalho conjunto dos docentes ...” e torná-la, como afirma Leite (2003, p. 125), numa “... escola curricularmente inteligente ...”, isto é:

“ ... numa instituição que não depende exclusivamente de uma gestão que lhe é exterior porque nela ocorrem processos de tomada de decisão participados pelo coletivo escolar e onde, simultaneamente, ocorram processos de comunicação real que envolvem professores e alunos e, através deles, a comunidade, na estruturação do ensino e na construção da aprendizagem ...”.

A Escola, na opinião de Leite, Gomes & Fernandes (2001, pp. 7-11), é um espaço de reflexão e de diálogo que: (1) se constrói na e com a comunidade; (2) favorece a nova cultura de escola, onde prevalecem, entre outras as dimensões do aprender e do fazer aprender; (3) privilegia, simultaneamente o estabelecimento de relações com o exterior (...) e uma rede de comunicações no seu interior.

Partilhamos a opinião destas autoras quando afirmam que os professores são, neste processo partes fundamentais na implementação de práticas de gestão curriculares que sejam indutoras de mudança e de melhoria da qualidade da educação e da convicção de Garcia (1999, p. 141) quando refere que “ ... a relação intrínseca existente entre o desenvolvimento da escola e o desenvolvimento profissional dos professores leva a entender a escola ... como a unidade básica para mudar e melhorar o ensino ...”.

2.4.2 - Desenvolvimento Profissional do Professor

É na Escola que o Professor faz a construção do seu Eu profissional. É nela que devem existir as condições ideais para que o Professor desempenhe a sua profissão com gosto e dignidade. Das sucessivas leituras que fizemos, percebemos que autores como Garcia (1999), Alarcão (2000), Day (2001), Moraes, Pacheco & Evangelista (2003), Formosinho & Machado (2009), Simões, Faria, Dionísio e Lima (2011), estão convictos que a qualidade do trabalho do professor está associada a um conjunto de condições, como a organização da Escola, as reformas e contextos políticos, o tamanho das turmas, o horário de trabalho, o tempo disponível para a preparação das aulas, o Trabalho Colaborativo/cooperativo entre os professores, a qualidade dos recursos didáticos existentes na escola, o local disponível e apropriado para reuniões de trabalho, a disponibilidade para aprender a ensinar, o conhecimento sobre as matérias que ensina e como as ensina, as experiências já vividas e, ainda, a sua versatilidade profissional.

Para desempenhar adequadamente a sua atividade profissional, o Professor tem de conhecer bem o seu contexto de trabalho, nomeadamente a escola e o sistema educativo e conhecer-se a si mesmo como profissional.

O desenvolvimento profissional de um professor, segundo afirma Day (2001, p. 20) “ ... envolve todas as experiências espontâneas de aprendizagem e as atividades conscientemente planificadas, realizadas para benefício, direto ou indireto, do indivíduo, do grupo ou da escola e que contribuem, através destes para a qualidade da educação na sala de aula ...”.

Neste sentido é um processo de aprendizagem/crescimento, contínuo, centrado no professor ou num grupo de professores, vivencial e integrador que tem a preocupação de promover mudanças educativas em benefício de todos os intervenientes da comunidade educativa.

Nesta linha de pensamento, este conceito pressupõe uma evolução e valoriza uma abordagem da formação de professores que, tem em conta o seu carácter contextual, organizacional e orientado para a mudança que se expressa no sentido de “ ... os professores, enquanto agentes de mudança, revêm, renovam, e ampliam, individualmente ou coletivamente, o seu compromisso com os propósitos morais do ensino ...” (Day, 2001, p. 21) e que rejeita a dimensão individualista de melhoria pessoal.

Nesta perspetiva, o desenvolvimento profissional do professor tem como objetivo tornar os professores mais aptos a realizar um ensino adequado às necessidades e interesses dos alunos e a contribuir para a melhoria das instituições educativas. Este processo evidencia a construção da autonomia, a relação com o grupo de iguais, as escolhas, as experiências e vivências pessoais e profissionais.

No quadro destas ideias partilhamos a opinião de Alarcão (1996) quando define o Desenvolvimento Pessoal e Profissional como um processo contínuo que ocorre ao longo do percurso formativo do professor e está inserido num projeto de vida, no qual cada professor é sujeito participativo e responsável pelo seu crescimento ou pela sua estagnação. Como tal deve ser encarado como a capacidade do professor identificar interesses significativos, projetar atitudes de pesquisa, de questionamento e de procura de soluções, isto é, a necessidade do professor refletir sobre o seu percurso profissional.

De acordo com o exposto, podemos afirmar apoiando-nos em Day (2001, pp. 16-18) que é fundamental que os professores “ ... o maior trunfo da escola ...” “ ... participem ativamente na tomada de decisões sobre o sentido e os processos da sua

própria aprendizagem ... aprendam a sobreviver, a desenvolver competências e a crescer profissionalmente nas salas de aula e nas escolas ...”.

Para promover o desenvolvimento profissional, os professores devem realizar aprendizagens centradas na escola, nomeadamente através do Trabalho Colaborativo e das amizades críticas e desenvolver práticas reflexivas, como refere Sousa (2011, p. 94) no estudo que realizou:

“... este modelo de trabalho seja interpretado como uma das formas de desenvolvimento profissional, pois as professoras adquiram um conhecimento mais aprofundado dos processos de ensino – aprendizagem, ao mesmo tempo que foram investigando e questionando a sua própria prática, num contexto colaborativo e ativo, que por sua vez, influenciou a reflexão. Isto permitiu ainda que cada professora desempenhasse sempre um papel ativo no seu desenvolvimento profissional ...”.

No que se refere ao desempenho do professor, partilhamos da opinião de Fernandes (2008, p. 15) quando afirma que este “... depende do que o professor faz quando está a trabalhar (ensinar, preparar aulas, participar em reuniões do Conselho de Turma), da sua competência, do contexto em que trabalha e da sua capacidade para mobilizar e utilizar as suas competências numa diversidade de situações ...” (Figura 23).



Figura 23 - Algumas das funções de um Professor

Tal como já referenciamos para o Desenvolvimento da Escola, o Desenvolvimento Profissional do Professor pressupõe a elaboração de um Plano de Desenvolvimento Profissional (PDP).

Com a construção do Plano de Desenvolvimento Profissional, o professor assume uma postura de Professor Reflexivo e Crítico capaz de reorganizar o seu trabalho, reconstruindo atuações com o objetivo de um melhor ensino. A elaboração deste Plano

tem como objetivo o desenvolvimento profissional do docente e assenta na necessidade do professor assumir a aprendizagem de forma constante ao longo da vida.

Alguns autores, como Garcia (1999) e Day (2001), são de opinião que o PDP deve ser abrangente, flexível e estratégico, admitir uma autocrítica (autoavaliação) sobre pontos fortes e fracos, oportunidades e metas, permitir que o professor aprenda novas funções e estratégias de ensino, fornecer *feedback* para determinar as alterações a serem realizadas com o objetivo do desenvolvimento pessoal e profissional do docente.

A este respeito Dillon-Peterson (1981, citado por Garcia, 1999, p.139) afirma que o Plano de Desenvolvimento Profissional do Professor não deve ocorrer no vazio, uma vez que o professor está inserido num contexto mais vasto de desenvolvimento organizacional e curricular pelo que, em nossa opinião, é fundamental articular o Plano de Desenvolvimento do Professor (PDP) com o Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE), conforme afirmamos no Artigo que elaboramos “A Construção do Plano de Desenvolvimento Profissional” apresentado no Seminário Internacional "Avaliação de Professores: Perspetivas Nacionais e Internacionais".

Do que foi referido anteriormente, parece-nos poder afirmar que os professores necessitam da escola para se desenvolverem profissionalmente, como se pode constatar nas ideias defendidas por Day (2001, p. 18) “... os professores aprendem a sobreviver, a desenvolver competências e a crescer profissionalmente nas salas de aula e nas escolas ...” e por Alarcão (2000, p. 49) “... uma das vertentes da autonomia das escolas, passa pela responsabilidade desta se constituir como um contexto formativo dos seus atores sociais ...”.

Segundo Simões, Faria, Dionísio, Lima (2011, p.132) o PDP é uma planificação das diferentes vertentes em que o professor pretende conquistar uma melhoria ao longo de um ciclo, com a descrição de propósitos e ações de concretização, a escolha das áreas de formação que interessam ao seu desenvolvimento pessoal e profissional, as propostas de estratégias a desenvolver articuladas com o PDE. A construção do PDP baseia-se numa reflexão individual das competências/attitudes, na identificação de atuações capazes de diminuir a separação entre o perfil atual e o perfil desejado e na fixação da calendarização, das evidências e dos momentos de autoavaliação necessários à consecução/reconstrução (Figura 24).

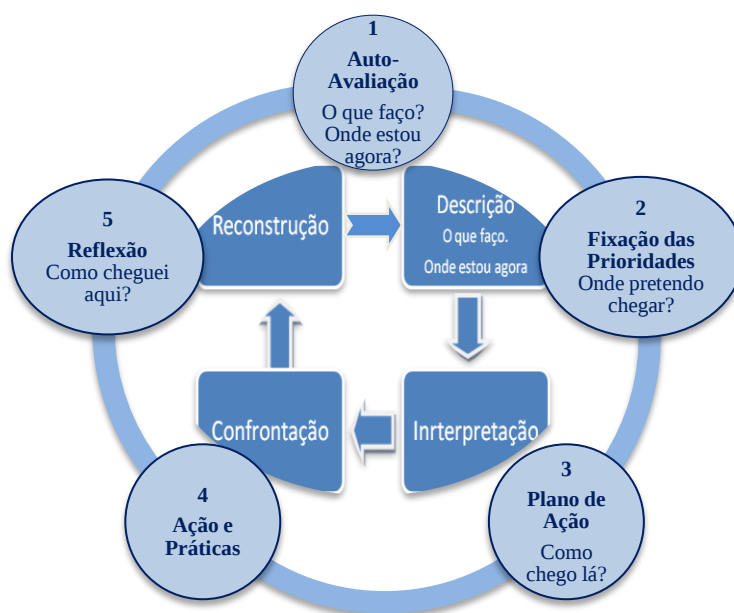


Figura 24 - Articulação da Construção do PDP com o Ciclo de Reflexão de Smyth (Lima, 2010)

Para operacionalizar o PDP é necessário delinear o Plano de Ação para cada um dos pontos para os quais se pretende melhorar. Este é um instrumento de trabalho que agrega as aspirações educativas e as prioridades que se estabelecem e que resultam da reflexão individual das competências/atitudes, da identificação das atuações capazes de diminuir a separação entre o perfil atual e o perfil desejado, da fixação da calendarização, da definição das evidências e dos momentos de autoavaliação necessários à consecução/reconstrução, à semelhança da elaboração realizada para o PDP, mas agora relativo a cada um dos pontos a melhorar.

O PDP deve ser o ponto de partida de um processo contínuo e em espiral que os Professores encetam, mobilizando-os e motivando-os para as legítimas aspirações que cada professor tem no sentido de melhorar a sua ação profissional promovendo, simultaneamente, o seu desenvolvimento profissional e a aquisição de competências visando a melhoria do seu ensino e a aprendizagem dos alunos.

2.5 - Reorganização da Escola para a implementação de Práticas Colaborativas e Reflexivas

Reorganizar a Escola de forma a obter a sua melhoria é uma tarefa necessária para fazer frente ao mundo atual. Neste contexto e de acordo com a opinião de Bolívar (2012, pp. 9-11), as escolas precisam de “... aprender a crescer, desenvolver-se e enfrentar as mudanças com dinâmicas laterais e autónomas...” e de líderes “... que contribuam ativamente para dinamizar, apoiar e incentivar a sua escola para que aprenda a evoluir, fazendo as coisas, progressivamente, melhor...”.

Ao nível da liderança é sabido que uma liderança partilhada, referida por Alarcão (2002, p. 232) como a “... necessidade de envolver toda a comunidade na identificação da missão e do projeto da escola ...”, implica a implementação de cargos de coordenação que, na opinião de Oliveira (2000, p. 48), induzem à “... intervenção ativa dos professores no que respeita à definição das políticas educativas que as identificam, nomeadamente ao nível das estruturas onde estão representados diretamente ...” e que implica “... a assunção e legitimação das funções de liderança no desempenho dos cargos de gestão intermédia ...”.

Com o aparecimento deste tipo de liderança surge “... uma mudança de paradigma relativamente à organização do trabalho docente, a uma passagem da cultura individualista à cultura colaborativa ...” evidenciado no trabalho dos professores pela substituição do “... eu ...” para as expressões “... nós ...”, “... nosso ...” e “... nossa escola ...” (Formosinho & Machado, 2009, pp. 92-95).

Nesta linha de pensamento a implementação das culturas colaborativas leva ao aparecimento de “... ambientes de trabalho mais satisfatórios e produtivos ...” onde prevalece a “... confiança coletiva necessária a uma resposta crítica à mudança ...” e “... indivíduos e grupos valorizados ...” como é convicção de Hargreaves & Fullan (2001, pp. 90-91).

Constatamos assim, que o trabalho em conjunto dos professores permite ainda, na opinião de Formosinho & Machado (2009, p. 11), que “... os professores aprendem uns com os outros, partilhando e desenvolvendo em conjunto as suas competências profissionais ...”, o que equivale a afirmar que neste tipo de escola é possível aos professores desenvolverem a sua formação contínua ao nível do seu desenvolvimento profissional. No seguimento do que temos estado a afirmar e na conceção de Garcia (1999, p. 137) traduz-se numa “... abordagem na formação dos professores que valorize o seu carácter contextual, organizacional e orientado para a mudança ...” e que “... não afeta apenas o professor, mas todos aqueles com responsabilidades ou implicação no aperfeiçoamento da escola ...”.

Nesta forma de ver a escola, o Diretor, autoridade perante a Administração Escolar e a comunidade envolvente, é o responsável pela gestão da inovação, isto é, cabe-lhe criar todas as condições necessárias para uma escola que aprende. Nesta perspetiva de aprendizagem é necessário, na convicção de Formosinho & Machado (2009, p. 65), “... criar condições para que os membros das estruturas intermédias,

juntamente com as suas lideranças, concebam, planifiquem e organizem o processo de ensino/aprendizagem dos alunos ...” .

O trabalho do Diretor, das Estruturas Intermédias e dos Professores só fica completo e possibilita aprendizagem se for acompanhado por processos de reflexão na, pela e sobre a ação, de forma a que se obtenha um *feedback* sobre o trabalho realizado. Assim, a escola que aprende deve ser também uma escola reflexiva que, na convicção de Tavares (2000, p. 58) é “ ... uma realidade viva, orgânica e inteligente ...”, onde se deve “ ... refletir, pensar, aprender a pensar, conhecer, metaconhecer, aprender, aprender a aprender, aprender a desaprender para aprender de um modo diferente ...”. Para concretizar este trabalho de reflexão é elementar e crucial criar, como refere Formosinho & Machado (2009, p. 105) “ ... condições de possibilidade para o Trabalho Colaborativo e para a transformação da cultura da escola e, consequentemente, das práticas docentes ...”.

Em síntese, na mudança do mundo atual a Escola deve ser pensada como uma organização aprendente, uma vez que a missão dos professores deixou de ser alguém que ensina, para se tornar num membro ativo que também aprende. A necessidade dos professores aprenderem, isto é, a indispensabilidade de tornar a Escola uma organização aprendente deve-se a um ajustamento às modificações ocorridas na sociedade e no entendimento sobre a mesma com o objetivo de atingir o sucesso. Para obter esta finalidade, é necessário impor uma cultura de escola, que faculte espaços e tempos para os professores trabalharem em conjunto, as Equipas Educativas. Estas devem ser lideradas por Estruturas de Gestão Intermédia, os Coordenadores, que dirigem as equipas, que implementam momentos de reflexão sobre o que se faz e o que se poderia fazer para melhorar as práticas educativas e que trabalham em colaboração com o Diretor na obtenção do sucesso da Escola.

CAPÍTULO III - METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

Introdução

Iniciamos este Capítulo com uma descrição geral das opções de investigação, destacando os processos, instrumentos e técnicas de recolha de dados utilizados no desenvolvimento deste estudo.

Posteriormente, caracterizamos o contexto de ação, os Sujeitos de Investigação e a Investigadora.

3.1 - Opções de Investigação

No nosso estudo optámos pela Metodologia Qualitativa, uma vez que nesta investigação pretendemos “... estabelecer uma compreensão esclarecedora do nosso objeto de estudo ...” (Biklen, 1994, p. 49) que se prende com o Trabalho Colaborativo realizado pelos elementos que constituem as Estruturas de Gestão da Escola F. Assim, encetamos uma pesquisa sobre o Trabalho Colaborativo realizado pelas Estruturas de Gestão (Direção e Estruturas Intermédias de Gestão) no seu contexto natural, para obter informações sobre o conhecimento que se pretende atingir.

Considerámos que, a particularidade do tema desta investigação e os objetivos definidos que apresentamos na Figura 25, justificam a escolha da metodologia de investigação qualitativa, pois como afirma Biklen (1994, p. 16) “... as questões a investigar não se estabelecem mediante a operacionalização de variáveis, sendo, outrossim, formuladas com o objetivo de investigar os fenómenos em toda a sua complexidade e em contexto natural ...”.

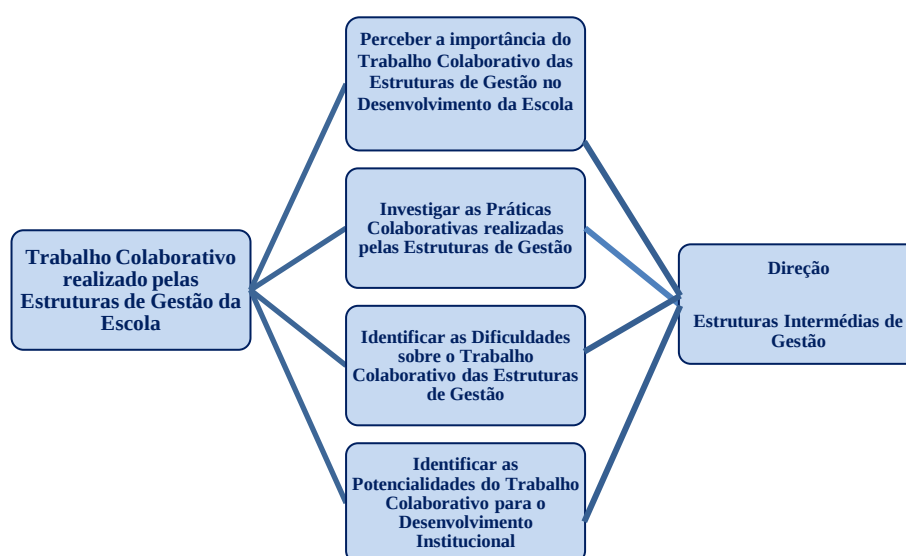


Figura 25 - Objetivos de investigação

Com o intuito de alcançar os objetivos enunciados, formulámos as questões que apresentamos na Figura 26.

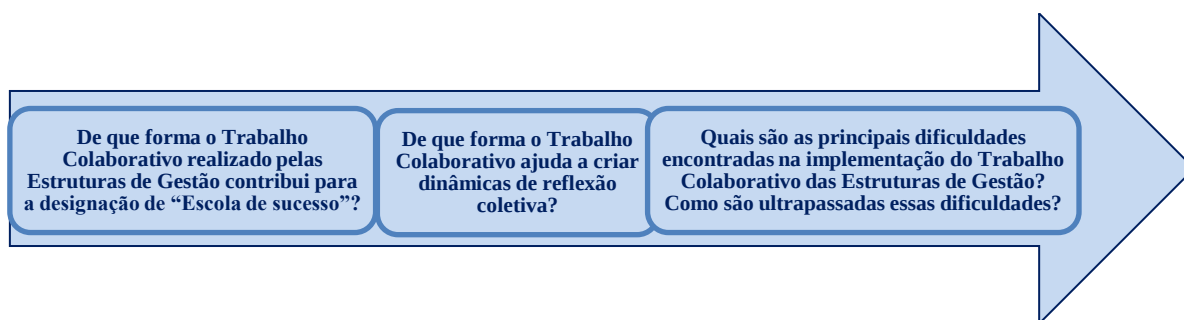


Figura 26 - Questões de Investigação

Neste sentido, desejamos saber como é que cada um dos sujeitos inquiridos analisa a sua atuação como elemento pertencente à Estrutura de Gestão e o modo como encara o reflexo desse trabalho na atividade da Escola, que se perspetiva no PEE como uma “Escola de Referência e de Excelência”. Desta forma, pretendemos clarificar se as suas práticas se baseiam em formas de Trabalho Colaborativo e se as mesmas promovem o desenvolvimento organizacional.

Ainda no que se refere à opção da metodologia escolhida, considerámos esta investigação de cariz qualitativo, pois, segundo Biklen (1994, pp. 47-51) apresenta as seguintes características: o investigador recolhe os dados junto das Estruturas de Gestão da Escola F ou seja, “... a fonte direta de dados é o ambiente natural ...”; a recolha de informação envolve *dados descritivos* retirados de fontes variadas (... documentos, questionários, observações, entrevistas ...); os “... dados recolhidos são em forma de palavras ...”; as generalizações - contributo do Trabalho Colaborativo das Estruturas de Gestão no Desenvolvimento da Escola, são traçadas a partir das informações retiradas de cada fonte, isto é “... as abstrações são construídas à medida que os dados particulares são recolhidos e agrupados ...”; a análise dos dados inicia-se com a perceção que cada Estrutura de Gestão tem do Trabalho Colaborativo no grupo que lidera, ou seja “... o processo de análise de dados é como um funil: as coisas estão abertas no início ...” seguida de uma apreciação da sua relevância no Desenvolvimento da Escola F “... e vão-se tornando mais fechadas e específicas no extremo ...”; as questões de investigação vão no sentido do investigador “... apreender as diferentes perspetivas adequadamente ...” certificando-se de que forma o Trabalho Colaborativo, contribui para a designação de “Escola de Sucesso”.

Ainda na linha do que temos vindo a apresentar como justificação para a escolha desta metodologia de investigação considerámos que este estudo se ajusta ao paradigma

qualitativo, pois, por um lado, na perspectiva de Biklen (1994) a Investigadora atua no ambiente natural (Escola F), recolhe informação e analisa continuamente os resultados obtidos dos sujeitos da investigação (Estruturas de Gestão) com o objetivo de perceber se o Trabalho Colaborativo que desenvolvem “... aquilo que eles experimentam ...”, e as expectativas que têm desse trabalho são os fatores responsáveis pelo Desenvolvimento da Escola e, por outro lado, na perspectiva de Stake (2011, p. 30) pois “... o pesquisador é um instrumento ao observar ações e contextos e, com frequência, ao desempenhar intencionalmente uma função subjetiva no estudo, utilizando sua experiência pessoal em fazer interpretações ...”.

3.1.1 - Estudo de Caso

No âmbito da Metodologia Qualitativa optámos por realizar um Estudo de Caso, estudo de natureza descritiva e indutiva, para se perceber de que forma uma situação particular - a prática de Trabalho Colaborativo das Estruturas de Gestão - se pode tornar uma estratégia inovadora para o Desenvolvimento da Escola.

Segundo Ponte (1994, pp. 2-5) o Estudo de Caso:

“... Visa conhecer em profundidade o seu “como” e os seus “porquês”, evidenciando a sua unidade e a sua identidade próprias. É uma investigação que se assume como particularística, isto é, que se debruça deliberadamente sobre uma situação específica que se supõe ser única em muitos aspetos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico e, desse modo, contribuir para a compreensão global do fenómeno de interesse ...”.

A razão para escolha de um Estudo de Caso prende-se com o facto de pretendermos conhecer, em detalhe, o “como” e os “porquês” do Trabalho Colaborativo, desenvolvido e partilhado pelas Estruturas de Gestão, com o propósito de compreender “... como é ...”, que esse trabalho contribui para o desenvolvimento da escola (Ponte, 1994, pp. 2-5). Esta escolha decorre do facto de a Escola F ter sido avaliada em 2007, pela Inspeção Geral da Educação, como uma “... Escola que apresenta fortes argumentos para um desenvolvimento sustentado e de qualidade ...” tendo sido classificada com Muito Bom nos parâmetros: Resultados, Prestação do Serviço Educativo, Organização e Gestão Escolar e Liderança e Bom no parâmetro Capacidade de Autorregulação e Melhoria da Escola.

Nesta abordagem metodológica a Investigadora, pessoalmente envolvida dado que pertence a uma das Estruturas de Gestão, estuda o “caso” - conhecer e compreender a importância do Trabalho Colaborativo das Estruturas de Gestão no Desenvolvimento da Escola - no seu contexto real, com recurso a um trabalho de minúcia e a fontes

múltiplas de recolha de dados (Documentos, Questionários, Entrevistas e Observações traduzidas nas notas de campo) por meio de uma pesquisa empírica e uma exposição descritiva com as características que sintetizamos na Figura 27.

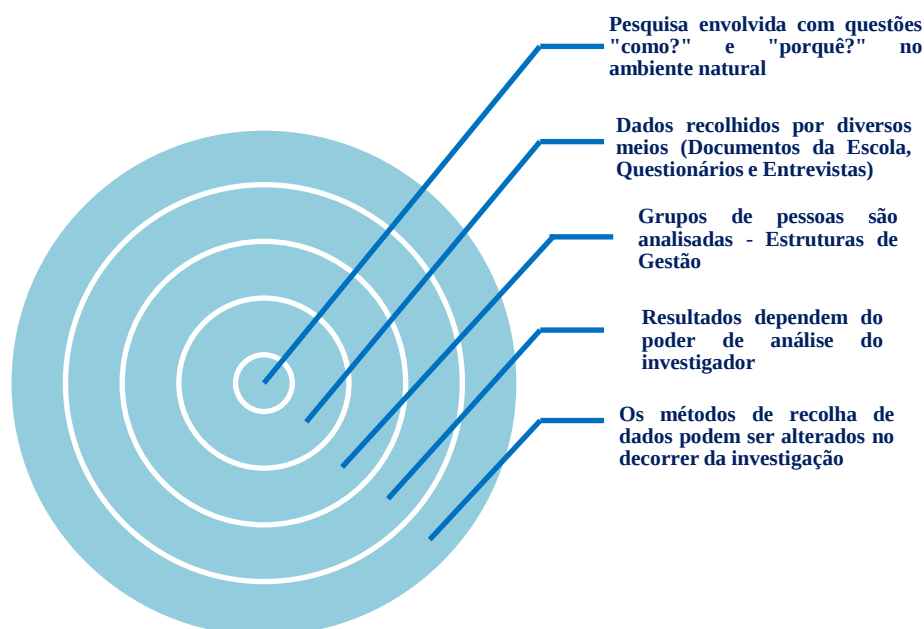


Figura 27 - Características do Estudo de Caso (adaptado de Biklen, 1994, pp.89-93)

Os resultados surgiram das proposições teóricas retiradas dos Documentos Oficiais e das perspectivas que cada elemento das Estruturas de Gestão tem do objeto de estudo, isto é, do Trabalho Colaborativo realizado pelos elementos que constituem as Estruturas de Gestão da Escola F.

3.1.2 - Processos, Instrumentos de Recolha de Dados e Técnicas de Tratamento

Neste ponto, procuramos referenciar processos, instrumentos e técnicas a que recorre a Metodologia Qualitativa para efetuar a recolha e análise de dados. Assim, começamos por abordar Processos e Instrumentos de Recolha de Dados (Ponto 3.1.2.1) e posteriormente, falamos das Técnicas de Tratamento dos Dados (Ponto 3.1.2.2).

3.1.2.1 - Processos e Instrumentos de Recolha de Dados

A Investigadora deste estudo é um elemento das Estruturas Intermédias de Gestão da Escola F, concretamente, uma Diretora de Curso do Ensino Profissional e uma das intervenientes na elaboração dos Instrumentos de Autonomia (Reformulação do Regulamento do Ensino Profissional) de que falámos no Capítulo I. O desempenho

deste cargo permite-lhe ter uma visão do funcionamento da Escola mais vasta e detalhada, dado fazer parte da sua função o conhecimento dos Documentos Oficiais da Escola. Deste conhecimento, especialmente do conteúdo do “ Relatório da Avaliação Externa de Março de 2007” surgiu o interesse da Investigadora em perceber até que ponto o trabalho desenvolvido pelas Estruturas de Gestão tem influência no desenvolvimento da Escola. Neste documento pode ler-se:

“ ... A organização interna da Escola reflete uma clara intencionalidade de garantir articulação e sequencialidade na prestação do serviço educativo ...”.

“ ... é assegurada a articulação intra departamental e outros níveis de interação entre docentes potenciadores de articulação e garantia de sequencialidade ...”.

“ ... A visão e a estratégia da Escola são sustentadas por lideranças fortes assumidas por profissionais que apostam em processos interpessoais: uns tentam influenciar outros a prosseguirem objetivos comuns ...”.

“ ... uma orientação clara para o exercício de lideranças transformacionais e para a distribuição coordenada dos poderes de decisão e execução, nomeadamente no âmbito das estruturas intermédias de gestão ...”.

“ ... Inovar é um termo que percorre todos os documentos estruturantes ...”.

“... A Escola apresenta fortes argumentos para um desenvolvimento sustentado e de qualidade ...” (2007, pp. 7-12).

Com este dado adquirido, efetuámos a análise documental, processo de obtenção de informação que adquiriu neste estudo um papel preponderante, dado que nos permitiu escolher o objeto de estudo e delinear a nossa investigação empírica, segundo o esquema apresentado na Figura 28.

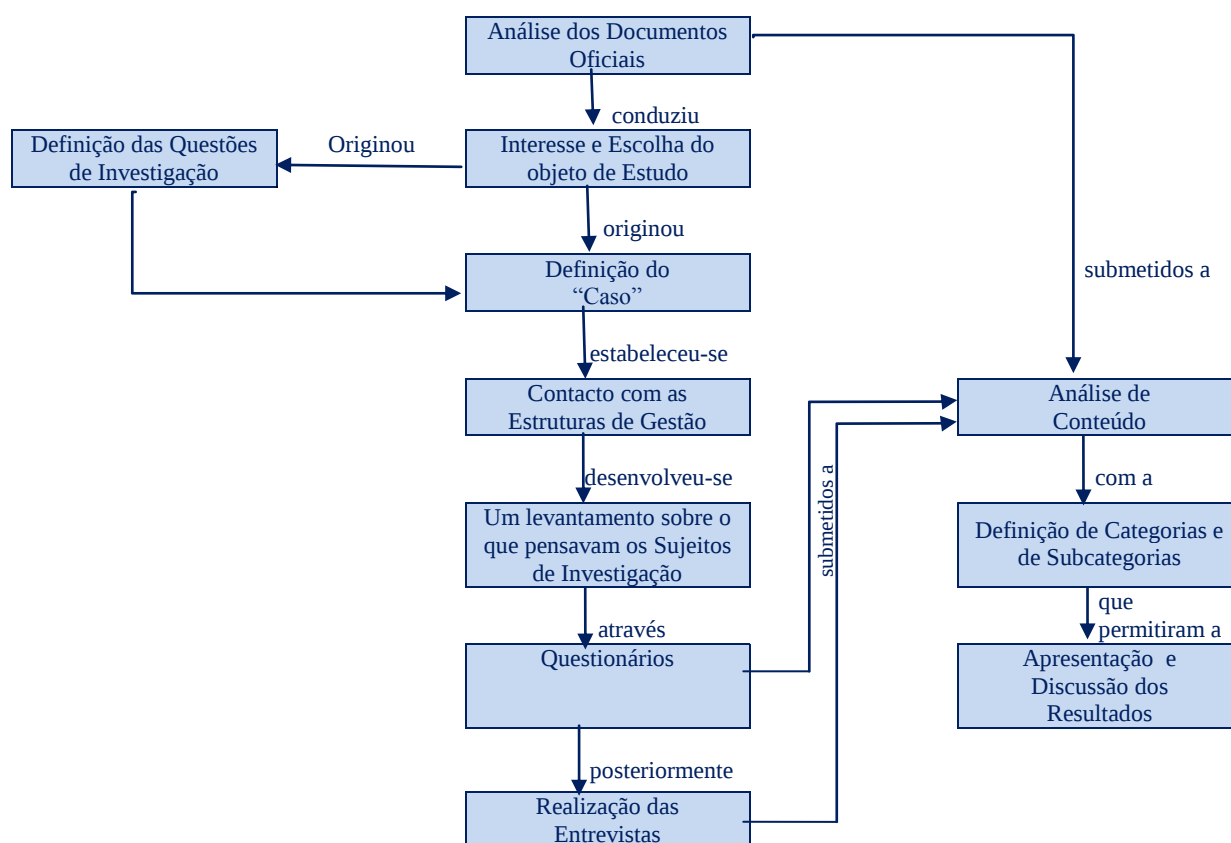


Figura 28 - Orientação da Investigação

Sendo este estudo desenvolvido numa perspetiva de investigação qualitativa, conforme descrevemos no ponto 3.1, os dados “... materiais em bruto que os investigadores recolhem do mundo que se encontram a estudar ...” (Biklen, 1994, p. 149) foram obtidos por meio de Documentos da Escola, de Questionários e de Entrevistas. Segundo o mesmo autor, são estes dados que fornecem os “ ... elementos necessários para pensar de forma adequada e profunda ...” sobre o contributo do Trabalho Colaborativo das Estruturas de Gestão no sucesso desta escola.

De acordo com o esquema apresentado, iniciámos a investigação empírica com a análise dos Documentos Oficiais: internos (Documentos da Escola) e externos, o Relatório da Avaliação Externa.

“ ... Nestes documentos os investigadores podem ter acesso à “perspetiva oficial”, bem como às várias maneiras como o pessoal da escola comunica. Muito do que chamamos *documentos oficiais* está facilmente disponível para o investigador, embora alguns estejam protegidos por serem privados ou secretos ...” Biklen (1994, p. 180).

Seguidamente, delineamos os instrumentos de recolha de dados com o objetivo da manutenção de uma linha de raciocínio que evidencie as ligações entre as questões de investigação, o conjunto de dados recolhidos e as conclusões a que se pretende chegar.

Documentos da Escola

Na investigação qualitativa a informação contida nos documentos inerentes à vida da Escola, (Documentos Oficiais que descrevemos no Capítulo I e sintetizamos na Figura 29) podem ser fontes documentais.

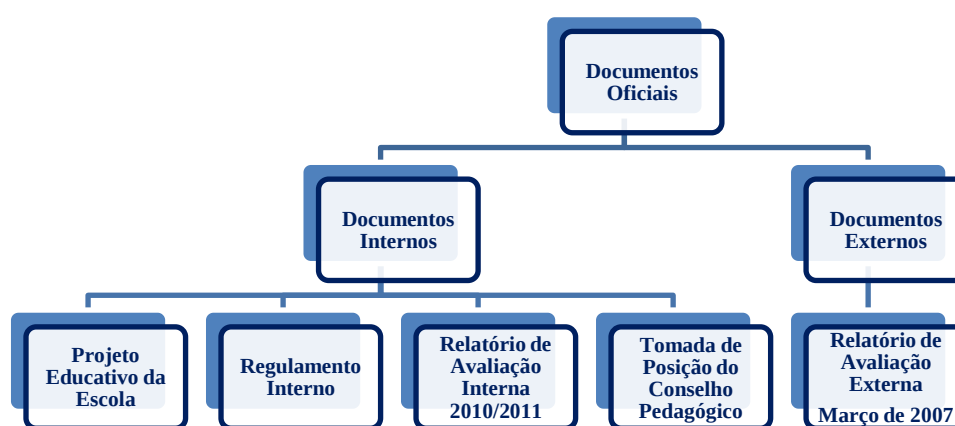


Figura 29 - Documentos da Escola

Os Documentos Oficiais analisados nesta investigação encontram-se agrupados em:

- 📁 documentos internos (Projeto Educativo de Escola, Regulamento Interno, Relatório da Avaliação Interna de 2010/2011 e Tomada de Posição do Conselho

Pedagógico da Escola F relativamente à Avaliação do Desempenho Docente), que constituem meios de recolha de “... informações acerca da cadeia de comando oficial e das regras e regulamentos oficiais ...” e fontes de “... pistas acerca do estilo de liderança e revelações potenciais acerca de qual o valor dos membros da organização ...” (Biklen, 1994, p. 181);

- 📁 documentos externos, (Relatório da Avaliação Externa de Março de 2007) que oficializam a apreciação do trabalho implementado na escola deste estudo, definidas segundo Biklen (1994, p. 181) como “... materiais produzidos pelo sistema escolar para consumo público ...” “ ... os sistemas escolares contratam peritos ... para produzir esses materiais de maneira a que não saiam diretamente das suas canetas ...”, e que traduzem a opinião de pessoas externas à Escola.

Seguidamente, efetuamos um contacto pessoal com os elementos das Estruturas de Gestão, com o objetivo de as informar do propósito desta investigação e de solicitar a sua colaboração. Confirmados os Sujeitos de Investigação, prosseguimos esta pesquisa com a:

- 📁 construção de instrumentos de recolha de dados (Questionários e Entrevistas);
- 📁 aplicação aos Sujeitos de Investigação durante um período de tempo entre Janeiro a Julho do ano de dois mil e onze.

A recolha de dados foi organizada e combinou a utilização de diferentes instrumentos, conduta indispensável para enriquecer o conhecimento do estudo, uma vez que “ ... os pesquisadores qualitativos utilizam todos os tipos de dados, como medidas numéricas, fotografias, observação indireta, texto ou qualquer outro tipo que explique a situação que está ocorrendo...” (Stake, 2011, p. 102).

Orientadas pelas questões de investigação, efetuámos uma segunda leitura aos Documentos Oficiais e procurámos informações sobre Trabalho Colaborativo, Estruturas de Gestão, tipo de trabalho realizado pelas Estruturas de Gestão e as alegações para a designação de “ ... Escola de referência e excelência ... “, a partir das quais elaborámos o Questionário da Direção (Anexo 3) e o Questionário dos Coordenadores (Anexo 4).

Questionários

Os Questionários surgiram com o objetivo de conhecer o que pensam os elementos das Estruturas de Gestão acerca do Trabalho Colaborativo realizado na

Escola, referido em vários documentos oficiais como o gerador da qualidade da Escola envolvida neste estudo.

“... Um questionário de pesquisa social é um conjunto de perguntas, afirmações ou escalas (no papel, pelo telefone ou na tela) geralmente feitas da mesma forma para todos os entrevistados ...” (Stake, 2011, p. 111).

A construção dos Quatro Questionários - um para a Direção, um para os Coordenadores de Departamento Curricular e Coordenador das Novas Oportunidades, um para os Diretores de Curso e um outro para os Representantes dos Grupos de Recrutamento - envolveu sequências ordenadas de questões relacionadas com Trabalho Colaborativo, Estruturas de Gestão e Desenvolvimento da Escola. Foram elaborados para recolher informações sobre: a) as práticas colaborativas desempenhadas pelos elementos das Estruturas de Gestão; b) os constrangimentos na sua implementação; c) as características do cargo de Gestor Intermédio; d) as relações entre a Direção e as Estruturas Intermédias de Gestão; e) as potencialidades do Trabalho Colaborativo no Desenvolvimento da Escola.

Elaboramos os Questionários em duas secções. Iniciamos com um “texto informativo” – elaboração de um pequeno texto, fácil e perceptível, de apresentação do tema em estudo, com o objetivo de informar os inquiridos da finalidade da investigação e da utilização dos dados, bem como a alegação da proteção e da garantia da confidencialidade dos dados. Seguidamente, elaboramos o “corpo do questionário” que constou de duas partes distintas: (1) solicitação dos dados pessoais e profissionais – perguntas 1 até à 10 no Questionário da Direção e na primeira parte dos Questionários das Estruturas Intermédias de Gestão; (2) comunicação entre o Investigador e os Sujeitos de Investigação, através de questões fechadas que possibilitassem respostas sobre o que o Investigador pretendia saber – restantes questões dos respetivos Questionários.

Das leituras efetuadas percebemos, de acordo com Hill & Hill (2002) e Stake (2011) que a aplicação dos Questionários teve as seguintes vantagens: a) permitiu-nos uma recolha variada de informações, num curto espaço de tempo; b) obtivemos respostas a questões padronizadas; c) acautelamos, no momento de recolha de dados, a nossa influência sobre os Sujeitos de Investigação; d) permitiu-nos garantir o anonimato; e) ajudou-nos a obter respostas mais verdadeiras; f) facilitou-nos a análise das respostas.

As questões formuladas foram do tipo fechadas com listas pré-estabelecidas de respostas, pressuposições que pretendíamos esclarecer e às quais os Sujeitos de Investigação deviam indicar as que representavam a sua opinião. Dentro destas, foram utilizadas questões de; (a) resposta única; (b) resposta múltipla; (c) escala.

Posteriormente e como último instrumento de recolha de dados, construímos dois guiões de Entrevistas, um para a Diretora da Escola e outro para os Coordenadores de Departamento Curricular e das Novas Oportunidades que apresentamos seguidamente.

Entrevistas

“ ... As entrevistas são usadas para vários propósitos. Para um pesquisador qualitativo, talvez os principais sejam: (1) Obter informações singulares ou interpretações sustentadas pela pessoa entrevistada. (2) Coletar uma soma numérica de informações de muitas pessoas. (3) Descobrir sobre “uma coisa” que os pesquisadores não conseguiram observar por eles mesmos ...” (Stake, 2011, p. 108).

Neste sentido, a entrevista segundo Biklen (1994, p. 134) consiste “... numa conversa intencional, que ocorre entre duas ou mais pessoas ...”, orientada por um dos intervenientes, com o objetivo de recolher informações sobre um tema importante. No nosso caso, pretendemos conhecer e compreender o contributo do Trabalho Colaborativo das Estruturas de Gestão para o desenvolvimento institucional da Escola onde decorre este estudo.

Na investigação qualitativa, as entrevistas podem ser a estratégia principal de recolha de dados ou podem ser utilizadas em conjunto, com outras fontes de recolha de dados como a análise de documentos, os inquéritos por questionários e a observação participada.

Neste estudo, a Entrevista foi utilizada em conjunto com os Questionários e os Documentos da Escola F, com o intuito de recolher informações e/ou esclarecer dúvidas sobre a forma como os Sujeitos de Investigação encaram alguns aspetos da investigação.

As entrevistas qualitativas variam de acordo como o nível de estrutura e o guia de questões. Em termos de estrutura, e de acordo com Rosa & Arnoldi (2008), as entrevistas classificam-se em estruturadas, semiestruturadas e livres.

Para esta investigação, optámos por uma entrevista semiestruturada, com a elaboração de dois guiões organizados: um para a Diretora (Anexo 5) e outro para as Estruturas Intermédias de Gestão: os Coordenadores de Departamento Curricular e

Coordenador das Novas Oportunidades (Anexo 6), como já referimos anteriormente e sintetizamos na Figura 30.

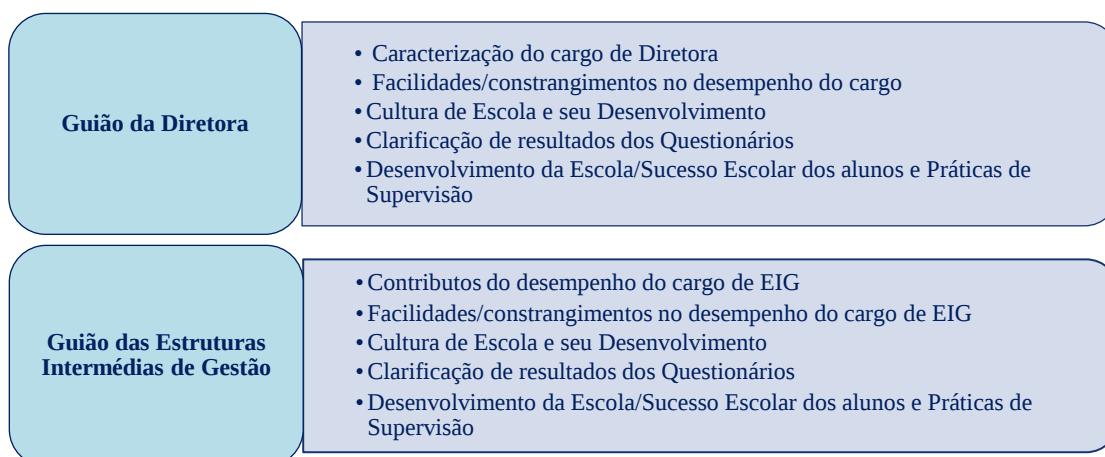


Figura 30 - Matriz dos Guiões das Entrevistas

Os dois guiões têm como finalidade central a clarificação de alguns resultados dos Questionários, a identificação de facilidades/constrangimentos no desempenho dos cargos, a caracterização da cultura de escola e a sua importância no Desenvolvimento da Escola.

As Entrevistas aos Coordenadores foram realizadas na última semana do mês de Julho do ano letivo de 2010/2011, num clima de respeito mútuo, onde prevaleceu a flexibilidade na formulação das questões, gravadas com consentimento dos Sujeitos de Investigação e, posteriormente, transcritas (Figura 31). A Entrevista à Diretora foi respondida por escrito, uma vez que o trabalho ininterrupto do encerramento do ano letivo e o lançamento do novo ano inviabilizou uma entrevista oral.

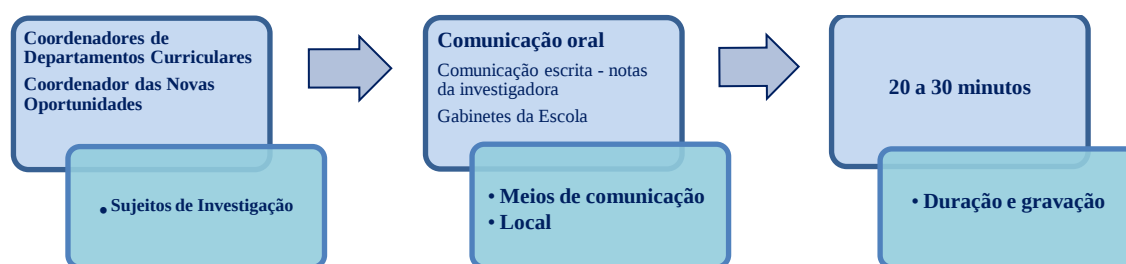


Figura 31 - Aplicação da Entrevista

No final de cada entrevista, a Investigadora registou notas de campo, ou seja, elaborou um “... relato escrito daquilo que o investigador ouve, vê, experiencia e pensa no decurso da recolha e refletindo sobre os dados de um estudo qualitativo ...” (Biklen, 1994, p. 150). Neste sentido, durante a entrevista, concentrámo-nos na observação de gestos, expressões, entoações, sinais, hesitações, alterações de ritmo, enfim, toda a

comunicação não-verbal que os entrevistados manifestaram e que foi registada posteriormente (Figura 32).

Gestos	Expressões	Entoações	Hesitações	Alterações de ritmo
• Gestos com as mãos Coordenadores A, C e D • Ausência de gestos Coordenadores B e E	• Admiração Coordenadores A e D • Risos Coordenadores B e E • Dúvidas e incertezas Coordenador C	• Nos factos mais relevantes Coordenadores A e D • Sem qualquer entoação Coordenadores B, C e E	• Sem hesitações Coordenadores A, B, C e E • Corou com a questão Coordenador D	• Entusiasmo em determinadas respostas Coordenador A • Manteve sempre o tom Coordenadores B, C e E • Acelerado em algumas respostas Coordenador D

Figura 32 - Aspectos não-verbais registados como notas de campo

O conteúdo das Entrevistas, dos Questionários e dos Documentos Oficiais foram submetidos a análise de conteúdo, com a elaboração de grelhas de registo para a recolha de informações necessárias à interpretação e discussão dos resultados, no sentido de dar resposta às questões de investigação apresentadas no início deste Capítulo (Figura 26).

3.1.2.2 -Técnicas de Tratamento dos Dados

Partindo das informações referidas no ponto anterior, segue-se, como refere Biklen (1994, p. 205), a “ ... tarefa de interpretar e tornar compreensíveis os materiais recolhidos ...” isto é, surge a necessidade de “esmiuçar” os resultados procurando os aspectos importantes para o estudo e organizando-os em “ ... conjuntos de dados que descrevam a forma como os sujeitos definem a situação ...” (Biklen, 1994, p. 223).

Na opinião de Bardin (2009, p. 32) a análise de conteúdo “... é um método muito empírico, dependente do tipo de ‘fala’ a que se dedica e do tipo de interpretação que se pretende como objetivo ...”. Segundo a mesma autora, a análise de conteúdo consta da interpretação de textos “ ... Mensagens obscuras que exigem uma interpretação, mensagens com um duplo sentido cuja significação profunda só pode surgir depois de uma observação cuidadosa ou de uma intuição carismática ...” (*Idem*, p. 16) com o propósito de elaborar descrições objetivas e metódicas do tema em estudo.

Ainda na linha de pensamento de Bardin (2009, p. 31), existem duas orientações, a “ ... verificação prudente e a interpretação brilhante ...”, que se confrontam e se complementam. Sendo assim, esta técnica desenvolve a parte exploratória e favorece a descoberta das questões ou de afirmações provisórias - “ver o que dá” que funcionam

como diretrizes para a confirmação ou infirmação de dados da investigação - “servir de prova”. Para esta autora, a análise de conteúdo compreende três etapas (Figura 33):

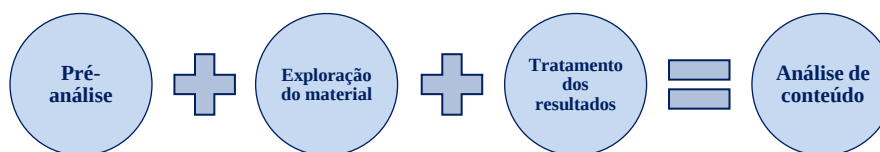


Figura 33 - Fases da análise de conteúdo

A primeira etapa - a pré-análise - constitui a fase de organização do material, que institui o “corpus” da pesquisa: leitura flutuante, escolha dos documentos, preparação do material, referenciação dos índices e elaboração dos indicadores.

Inicialmente, fizemos uma “leitura flutuante” dos Documentos Oficiais da Escola, da qual surgiram as primeiras impressões, as primeiras suposições e as questões de investigação, como referimos no ponto anterior.

A fase seguinte foi a da construção do “... conjunto dos documentos tidos em conta para serem submetidos aos procedimentos analíticos ...” (Bardin, 2009, p. 122), ou seja, dos instrumentos de recolha de informações.

Uma das impressões retirada da leitura dos Documentos Oficiais foi a prática de Trabalho Colaborativo na Escola F, facto que nos levou a fazer um levantamento sobre o que pensavam os elementos que constituem as Estruturas de Gestão. Desta necessidade surgiu a elaboração dos questionários e, posteriormente, a construção dos guiões das entrevistas.

A análise dos materiais (incluindo a transcrição das Entrevistas – Anexos 7 e 8) foi desenvolvida de acordo com as características expressas na Figura 34:

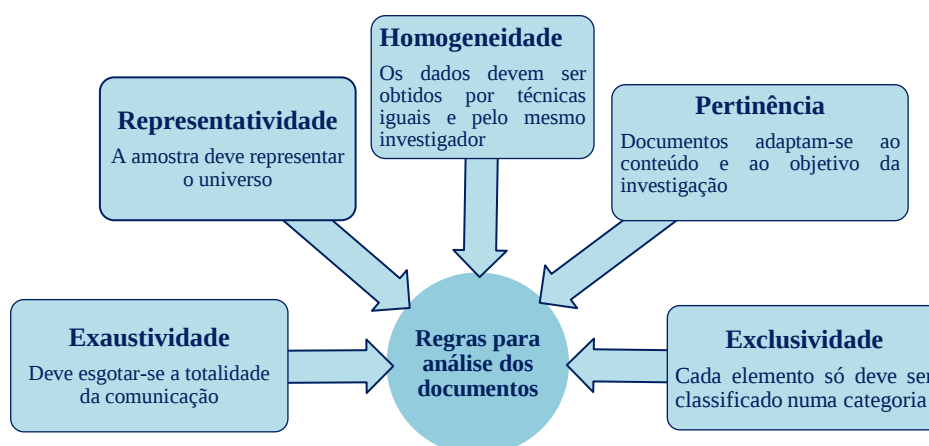


Figura 34 - Regras para análise dos documentos (Adaptado de Bardin, 2009, pp. 121-124)

A segunda etapa - exploração do material - passa pela codificação dos elementos da pesquisa, a escolha das unidades de registo (tema, palavra ou frase) e a escolha de categorias (classificação e agregação). Esta fase, foi uma etapa longa caracterizada por

um trabalho meticoloso, visto ser necessário tomarmos decisões que nos apontassem respostas para as questões de investigação.

Começámos a exploração do material com a codificação que, no entender de Stake (2011, p. 166), “... é organizar todos os conjuntos de dados de acordo com os tópicos, temas e problemas importantes para o estudo ...” isto é, procuramos nos materiais analisados (Documentos da Escola, Questionários e Entrevistas) as unidades de codificação (Figura 35).

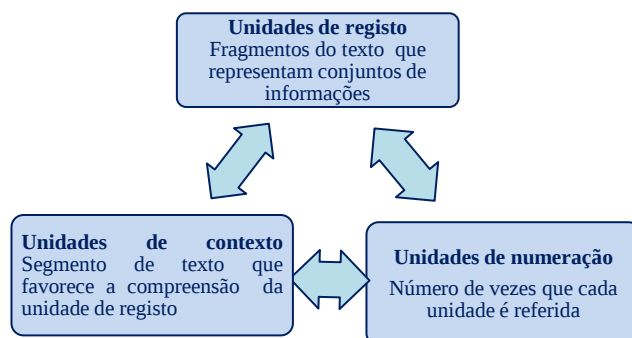


Figura 35 - Unidades de codificação

Considerando as questões de investigação como definidoras das categorias de análise, nas repetidas leituras que fizemos aos materiais em análise, fomos assinalando os aspetos essenciais e identificando os princípios fundamentais - as unidades de registo e de conteúdo. Nesta fase, assinalámos nos diferentes materiais em análise todas as afirmações que tivessem como referência as palavras ... Trabalho Colaborativo ... trabalho articulado ... partilha ... liderança ... distribuição coordenada dos poderes de decisão e execução ... Estruturas de Gestão ... desenvolvimento sustentado e de qualidade ... Desenvolvimento da Escola... práticas reflexivas ... desempenho do cargo ... dificuldades ... (unidades de conteúdo).

Selecionadas as unidades, foi necessário classificá-las e agrupá-las de acordo com as suas características, inicialmente em grupos restritos, as subcategorias e incluí-las nas categorias definidas à priori (Figura 36).

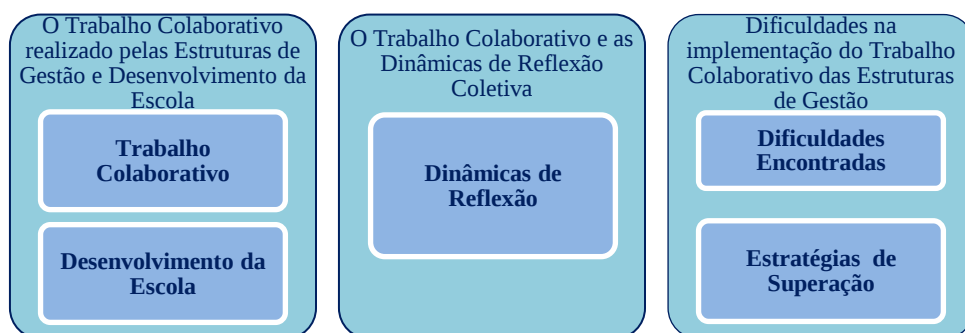


Figura 36 - Categorias e Subcategorias da Investigação

A análise de conteúdo, técnica que teve por objetivo o “... tratamento da informação contida nas mensagens ...” (Bardin, 2009, p. 37), permitiu a divulgação dos conteúdos apreendidos e intuídos nas mensagens analisadas. De acordo com esta autora, esta fase exige a paciência necessária para se fazer a "desocultação" daquilo que está escondido, latente - o não dito. Do cruzamento das informações retiradas dos Documentos Oficiais da Escola (Anexo 9) e da explanação das respostas dos questionários elaboramos as Grelhas de Análise (Anexos 10 e 11).

Também construímos Grelhas de Análise (Anexos 12 e 13) para o tratamento das transcrições das Entrevistas que foi sujeito a um entendimento mais aprofundado do conteúdo das mensagens através de ilações relacionadas com o nosso objeto de estudo, uma vez que segundo Bardin (2009, p. 40) “... A intenção da análise de conteúdo é a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção (ou, eventualmente, de receção), inferência esta que recorre a indicadores (quantitativos ou não) ...”. Com este processo – inferência – tivémos a possibilidade de deduzir, por meio de raciocínios lógicos, os conteúdos das mensagens, atribuindo-lhe significado, isto é, efetuámos a interpretação dos resultados que apresentamos no Capítulo IV.

3.2 - Contexto de ação, Sujeitos de Investigação e Investigadora

Neste ponto, fazemos uma caracterização da Escola F bem como dos Sujeitos de Investigação e da Investigadora.

Assim, no ponto 3.2.1 fazemos a descrição do local de ação, Escola F, onde se efetuou este estudo e que visa caracterizar o ambiente e as condições de trabalho lá existentes. Como referimos no Ponto 3.1.2.1 nos Questionários foram solicitados dados pessoais e profissionais com o objetivo de dar a conhecer os intervenientes na investigação. Assim, elaboramos a descrição do seu perfil e a sua forma de estar nesta Escola.

3.2.1 - Contexto de Ação

Na opinião de Bardin (2009, p. 148), que partilhámos a “... fonte direta de dados é o ambiente natural ...” mas não chega definir que tipos de dados devem ser recolhidos, pelo que o investigador deve ter, também, como referência o local de estudo, isto é, o contexto da investigação.

O contexto deste estudo é uma Escola Secundária Pública com Ensino Diurno (Básico, Secundário e Profissional) e Ensino Noturno (EFA e Recorrente Modular), localizada na freguesia mais populosa do concelho do Porto - Paranhos - e simultaneamente da Área Metropolitana do Porto - Escola F.

A sua localização encontra-se numa área de grande concentração de alojamento com uma oferta diversificada, tanto em termos de tipologias espaciais, como da estrutura socioeconómica das populações residentes.

A freguesia, a que pertence a Escola, é uma área de elevada acessibilidade (proximidade da Via de Cintura Interna), no contexto urbano e regional, tem uma forte concentração de serviços ligados à educação (Pólo Universitário da Asprela) e à saúde (Hospital de S. João e IPO).

A enorme densidade populacional e a grande diversidade socioeconómica traduzem-se, obrigatoriamente, na sua população escolar que tem origem, quer em bairros camarários, quer em áreas residenciais da classe média-alta. Além dos alunos originários da freguesia, há ainda os que chegam de outras freguesias da cidade, ou mesmo dos seus arredores, em virtude da localização privilegiada da escola, junto a uma das entradas da cidade.

Esta Escola assume no seu Projeto Educativo que possui resiliência organizacional, cultiva a transparência, rege-se por regras claras aplicadas a todos, desenvolve uma cultura de disponibilidade, de cooperação, de modo formal ou informal, com pessoas de toda a comunidade escolar, professores pertencentes ao mesmo ou a diferentes departamentos e valoriza a cooperação.

Apresenta uma grande variedade de projetos: Clube da Ciência, Educação para a Saúde, Núcleo da Amnistia Internacional, Oficina de Expressão Dramática, Projeto “Padrinhos e Afilhados”, Sistema de Escolas Associadas da Unesco, Desporto Escolar, Plano da Matemática II, DELF Scolaire, Junior Achievement, entre outros.

Relativamente aos Instrumentos de Autonomia, a Escola apresenta como aponta a legislação referida no Capítulo I (Projeto Educativo, Regulamento Interno, Plano Anual de Atividades e de Projetos Curriculares de Turma) que orientam a atividade da Escola, traçam o rumo do trabalho a desenvolver e projetam a sua identidade “Escola de referência e de excelência”.

3.2.2 - Sujeitos de Investigação

Este estudo foi realizado com os elementos das Estruturas de Gestão da Escola F, alguns elementos da Direção (Diretora, Subdiretora e Adjunta do Ensino Noturno) e um número restrito de elementos das Estruturas Intermédias de Gestão (Coordenadores de Departamentos Curriculares, Coordenadores de Diretores de Turma, Coordenador das Novas Oportunidades, Diretores de Curso e Representantes dos Grupos de Recrutamento).

Pertencem ainda às Estruturas Intermédias de Gestão os Diretores de Turma que não foram incluídos neste estudo, uma vez que as suas funções não estão diretamente ligadas ao objeto deste estudo. As suas funções estão mais direcionadas para a organização, o acompanhamento e a avaliação das atividades desenvolvidas com os alunos e a articulação entre a escola e as famílias.

No sentido de se obter informação relativa às questões de investigação fizemos um levantamento das opiniões dos professores pertencentes às Estruturas de Gestão - vinte e três Sujeitos de Investigação (três membros da Direção, quatro Coordenadores de Departamento Curricular, dois Coordenadores de Diretores de Turma, um Coordenador das Novas Oportunidades, cinco Diretores de Curso do Ensino Profissional e oito Representantes de Grupo de Recrutamento) que colaboraram neste estudo respondendo ao questionário inicial.

Optámos, também, por entrevistar alguns dos professores das Estruturas Intermédias de Gestão (os quatro Coordenadores de Departamentos Curriculares e o Coordenador das Novas Oportunidades) e a Diretora, uma vez que são os professores mais envolvidos no Trabalho Colaborativo.

Da análise que fizemos aos dados pessoais dos Sujeitos de Investigação concluímos que nos elementos das Estruturas de Gestão prevalecem docentes do sexo feminino, o que permite afirmar que a maioria dos gestores desta Escola é do sexo feminino. Constatámos ainda que a maior parte dos professores que exercem cargos de Gestão nesta Escola têm idades iguais ou superiores a quarenta e um anos (Figura 37). Existem apenas três professores que têm idades inferiores a quarenta anos (dois Diretores de Curso e um Representante do Grupo de Recrutamento).



Figura 37 - Caracterização dos Sujeitos de Investigação

Considerámos também como factos relevantes a distribuição dos cargos de Gestão por professores que se encontram na carreira há mais de quinze anos (apenas cinco dos professores inquiridos trabalham há menos de quinze anos) e há menos de dez anos na Escola (treze dos inquiridos, sendo dois deles elementos da Direção).

No que diz respeito à situação profissional/académica constatámos que, nesta Escola, os cargos relacionados com a Gestão são desempenhados por Professores do Quadro de Nomeação Definitiva – PQND – situação profissional que oferece mais estabilidade, menos necessidade de mudança e, consequentemente um trabalho de continuidade. Apenas um Diretor de Curso não pertence ao Quadro desta Escola – Figura 38.

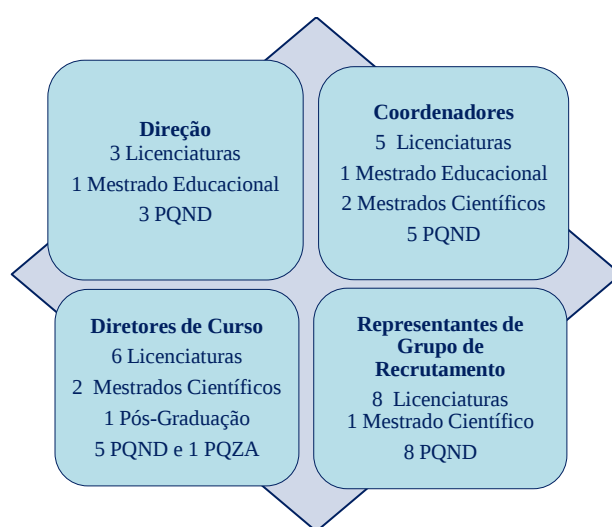


Figura 38 - Dados académicos dos inquiridos

Quanto às habilitações académicas verificámos que na Direção existe um elemento que tem habilitação especializada em Administração e Gestão Escolar e que nos cargos de Gestão Intermédia há gestores com grau superior (Pós-Graduação, Mestrado e Doutoramento) na área Científica. Refere-se, como exceção, uma Coordenadora de Departamento Curricular que frequenta um Doutoramento em Ciências de Educação e uma Diretora de Curso que tem uma Pós-Graduação em Supervisão da Educação.

Por último, considerámos pertinente elaborar uma caracterização da Investigadora. Como já foi referido no Ponto 3.1.2.1, a Investigadora é um dos elementos das Estruturas Intermédias de Gestão, uma vez que desempenha os cargos de Diretora de Curso e Coordenadora do Projeto de Educação para a Saúde.

3.2.3 - Caracterização da Investigadora

A Investigadora pertence ao Quadro de Nomeação Definitiva da Escola F, onde exerce funções há dez anos, está na carreira docente há mais de trinta anos e tem mais de cinquenta anos. Como habilitações académicas possui a Licenciatura do Curso de Biologia do Ramo Educacional e encontra-se, no presente ano, a preparar a sua Dissertação de Mestrado.

Para além de desempenhar a função de Diretora de Curso e de Turma do Ensino Profissional, a Investigadora é também Coordenadora do Projeto da Educação para a Saúde, cargo que exerce há oito anos e que lhe dá a possibilidade de partilhar ideias e de trabalhar em conjunto com um grande número de professores da Escola.

Ao longo da sua carreira já exerceu todos os cargos inerentes ao funcionamento de uma Escola. Para além de Professora exerceu o cargo de Vice-Presidente do Conselho Diretivo, Presidente do Conselho Administrativo, Coordenadora de Diretores de Turma, Delegada de Grupo, Diretora de Instalações e Diretora de Turma. Associada à tarefa de Professora tem sido seu lema a dinamização de diferentes projetos, uns ligados à proteção do Ambiente, outros à Saúde e outros relacionados com a Cidadania.

Considera, ainda, importante referir que ao longo de vinte anos acumulou funções no Ensino Particular, num Estabelecimento de Ensino de sucesso, facto que lhe proporcionou experiências de vida diferentes e enriquecedoras para o seu desenvolvimento profissional. Neste Estabelecimento exerceu a função de Orientadora dos novos Professores das disciplinas de Técnicas Laboratoriais de Biologia.

Da sua recente e última experiência profissional retira como essencial o ambiente de trabalho que teve o privilégio de partilhar, com um grupo restrito de professores, os Diretores de Curso do Ensino Profissional.

Em síntese, podemos referir que a metodologia qualitativa permite um trabalho de campo no contexto real, com a oportunidade da investigadora ter um papel ativo, quer na sua função de observador participante, quer na possibilidade de manter diálogo com os Sujeitos de Investigação. Este facto permite descrições mais detalhadas dos acontecimentos que consideramos de grande importância para a compreensão do estudo realizado. A informação recolhida, pressupõe um plano, a utilização de várias técnicas de recolha de dados (observação participante, entrevistas semiestruturadas, questionários e documentos) e a respetiva análise de conteúdo.

CAPÍTULO IV - APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Introdução

Neste Capítulo, apresentámos os resultados do estudo empírico realizado, que emergiram da análise de conteúdo dos Documentos Oficiais, dos Questionários e das Entrevistas. Os dados recolhidos foram inventariados e organizados em Quadros Síntese (Anexo 14), ordenados por categorias e por subcategorias, de forma a obter resposta às questões de investigação e, consequentemente, ir ao encontro dos objetivos deste estudo. Optámos por apresentar os resultados obtidos por categoria seguida da respetiva análise e discussão.

Na interpretação que fizemos para conhecer e compreender o contributo do Trabalho Colaborativo das Estruturas de Gestão no Desenvolvimento da Escola procurámos estabelecer um raciocínio e uma articulação entre a literatura consultada e apresentada nos Capítulos I e II e os resultados obtidos, destacando, sempre que possível, evidências textuais retiradas da análise de todos os dados recolhidos.

4.1 - Apresentação e Discussão dos Resultados

Como já referimos no Capítulo III, optámos por considerar as questões de investigação as nossas categorias de análise. Estas emergiram da necessidade de obter respostas para o que queremos investigar, isto é, resultaram da indispensabilidade que sentimos em conhecer e compreender o contributo do Trabalho Colaborativo realizado pelas Estruturas de Gestão no Desenvolvimento da Escola.

Estabelecemos, assim, como categorias: “O Trabalho Colaborativo realizado pelas Estruturas de Gestão e Desenvolvimento da Escola”, “O Trabalho Colaborativo e as Dinâmicas de Reflexão Coletiva” e “Dificuldades na Implementação do Trabalho Colaborativo das Estruturas de Gestão”.

Optámos por apresentar os resultados obtidos em figuras para facilitar a sua leitura. Iniciamos o registo da análise com a seleção das unidades de codificação, numa primeira fase para as subcategorias “Trabalho Colaborativo” e “Desenvolvimento da Escola” da Categoria “O Trabalho Colaborativo das Estruturas de Gestão no Desenvolvimento da Escola”, seguida da subcategoria “Dinâmicas de Reflexão” da Categoria “O Trabalho Colaborativo e as Dinâmicas de Reflexão Coletiva” e, por fim, das subcategorias “Dificuldades Encontradas” e “Estratégias de Superação” da terceira categoria.

A metodologia que vamos utilizar na apresentação e discussão dos dados passa pelo estudo particularizado de cada categoria, começando pela análise do conteúdo dos Documentos Oficiais, seguida do conteúdo dos Questionários e, por último, dos discursos das Entrevistas.

4.1.1 - O Trabalho Colaborativo das Estruturas de Gestão e Desenvolvimento da Escola

Os resultados obtidos para a subcategoria “ Trabalho Colaborativo” dos Documentos Oficiais estão expressos na Figura 39.

Regulamento Interno	Projeto Educativo	Relatório de Avaliação Interna	Relatório de Avaliação Externa
• “... reúnem semanalmente em ACP ...” • “... participação ativa de todos os membros da comunidade educativa ...” • “... articulação das atividades dos diferentes Grupos de Recrutamento ... do Departamento com outras estruturas ...” • “... trocas de experiências ...” • “... cooperação ...” • “... articulação pedagógica entre as várias áreas de competência ...” • “... assegurar boas condições de trabalho ...” • “... reúnem semanalmente em ACP ...”	• “... procurar que os ACPs desenvolvam cada vez mais trabalho de partilha ...” • “... gosto pela partilha e cooperação ...” • “... promover o trabalho colaborativo entre todos ...” • “... estimular a participação de todos ...” • “... promover momentos de convívio e de partilha ...”	• “... investimento da escola no trabalho colaborativo dentro de cada Grupo de Recrutamento ...” • “... estruturas pedagógicas bem articuladas que garantam um trabalho colaborativo, medidas de apoio pedagógico reforçadas (oficinas), estratégias de continuidade e partilha ...”	• “... Escola cria espaços horários comuns ao nível dos horários ... - bloco de noventa minutos ...” • “... proporcionar a interação entre os vários professores - articulação horizontal e vertical ...” • “... garantir outros níveis de interação potenciadores de articulação e garantia de sequencialidade ...” • “... cultura de escola ... partilha de experiências ao nível do seu corpo docente ...”; • “... troca de materiais de ensino/aprendizagem ...”.

Figura 39 - Resultados obtidos para a subcategoria Trabalho Colaborativo nos Documentos Oficiais da Escola

Pela observação dos resultados representados na figura anterior, apurámos que ao nível dos Documentos Oficiais, o Trabalho Colaborativo é um facto inerente a todas as tarefas desta Escola. Assim, no Regulamento Interno desta Escola está previsto um tempo letivo semanal de noventa minutos para Atividades de Coordenação Pedagógica (ACP), dirigido a todos os Grupos de Recrutamento e Departamentos Curriculares, com o objetivo de promover a troca de experiências, a cooperação, a articulação e a coordenação da participação. Este tempo letivo também se destina às restantes Estruturas de Gestão Intermédia, Coordenadores de Diretores de Turma (um do Ensino Básico e outro do Ensino Secundário), Coordenador das Novas Oportunidades e Diretores de Curso e tem como propósito facultar a articulação e coordenação das atividades inerentes às funções destas Estruturas Intermédias de Gestão.

No seguimento da análise dos resultados obtidos nos Documentos Oficiais da Escola apercebemo-nos que no Projeto Educativo da Escola, documento que traça o rumo para o trabalho a desenvolver e projeta a sua identidade “Escola de referência e de excelência” está referenciado que o Trabalho Colaborativo é essencialmente praticado ao nível das Estruturas Intermédias de Gestão e que se baseia na cooperação, na entreajuda, na lealdade organizacional, no respeito, no empenhamento de todos, no espírito de equipa e de tolerância, na participação de todos e na implementação do mesmo a todos os níveis de atividade da Escola com o objetivo de consolidar a identidade e a cultura da Escola, através do exercício de boas práticas, da diversidade de opiniões e do poder democrático.

Na sequência dos documentos analisados, o Relatório de Avaliação Interna, considerado como o testemunho do processo de autoavaliação, da responsabilidade da Escola, realizado pelo GAVI - Gabinete de Avaliação Interna – aponta para que o sucesso da Escola, ao nível dos bons resultados nos Exames Nacionais e nos Testes Intermédios, se deve a um conjunto de medidas implementadas, no âmbito da Supervisão, de momentos de reflexão e da existência de uma Amiga Crítica. Na perspetiva do GAVI os bons resultados (superiores às médias nacionais) obtidos pelos alunos do Ensino Básico e do Ensino Secundário resultam do investimento da escola no Trabalho Colaborativo dentro de cada Grupo de Recrutamento e nas oficinas de Português e de Matemática.

Estas opiniões estão, também, expressas no RAE da Escola, realizada por uma Equipa da Inspeção Geral da Educação, em Março de dois mil e sete. Neste documento é citado que os Instrumentos de Autonomia da Escola (PEE, PAA e PCE) refletem uma visão e uma estratégia claras e precisas de prestação de serviço educativo que integra um todo articulado, estável e coerente com o desenvolvimento de práticas de articulação, de partilha, de troca de materiais e de interação entre os diferentes intervenientes da comunidade educativa, isto é, nesta Escola o Trabalho Colaborativo é uma prática assumida como uma forma de trabalho do dia-a-dia dos professores.

O Relatório refere ainda que as sucessivas lideranças de topo criaram uma cultura de escola com “alma” assente na diversidade, implicação e participação e que há uma clara indicação que a liderança de topo desta Escola tem visão estratégica, está interessada nas pessoas que trabalham na Escola, sente necessidade de estabelecer relações com parceiros e de promover a diversidade, bem como a preocupação de

partilhar o poder com as Estruturas Intermédias de Gestão, manifestada na distribuição coordenada dos poderes de decisão.

Da análise que fizemos aos Documentos Oficiais da Escola foi-nos possível retirar dados determinantes para esta investigação, mas percebemos que os mesmos poderiam ser enriquecidos com as opiniões dos elementos que exercem os cargos de Estruturas de Gestão. Desta constatação, surgiu a necessidade de realização de Questionários conforme foi referido no Capítulo III.

Sendo os Instrumentos da Autonomia documentos basilares no funcionamento de qualquer Escola, iniciámos estes questionários auscultando a participação de cada um dos Sujeitos de Investigação na sua elaboração. Da análise efetuada, concluímos que o Projeto Educativo de Escola e o Projeto Curricular de Escola foram elaborados pelos mesmos gestores – Coordenadores de Departamento Curricular e dois elementos da Direção (Diretora e Subdiretora) e que a elaboração dos regulamentos teve a participação de outras Estruturas de Gestão. Assim, o Regulamento Interno foi traçado pela Diretora, Subdiretora e pelos Coordenadores de Departamento Curricular e de Diretores de Turma, enquanto o Regulamento do Ensino Profissional foi projetado pelos Diretores de Curso, Coordenador das Novas Oportunidades e um elemento da Direção (Adjunta do Ensino Noturno).

A Administração e Gestão da Escola são asseguradas pela Direção e pelas EIG, às quais compete executar e fazer cumprir os princípios e objetivos da Escola. Cada cargo tem funções específicas essenciais ao seu desempenho, pelo que preparámos questionários adequados a cada uma dessas funções. A análise destas questões está dividida em dois grandes grupos, um sobre os resultados das respostas da Direção e o outro com os resultados das respostas das Estruturas Intermédias de Gestão. Os resultados da análise destes questionários estão expressos na Figura 40.

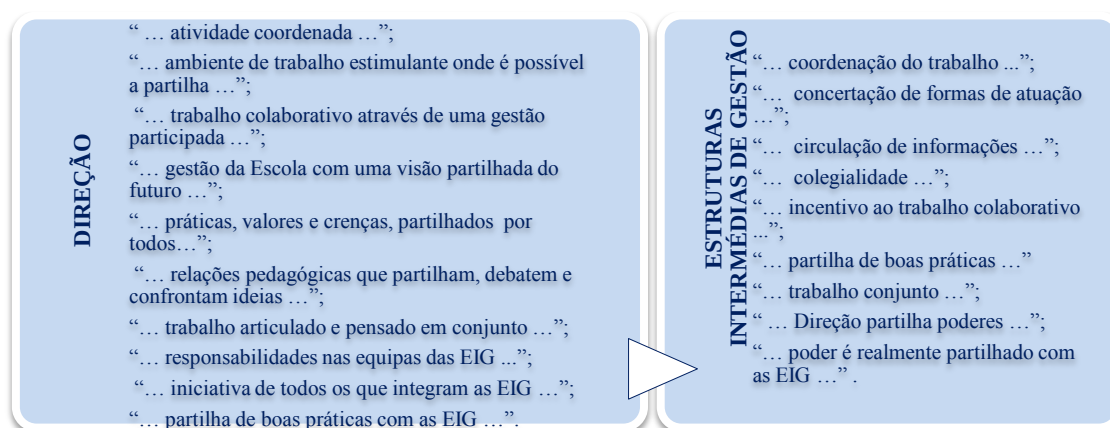


Figura 40 - Resultados da Subcategoria Trabalho Colaborativo dos Questionários das Estruturas de Gestão

Constatámos que, na opinião dos elementos da Direção, existe colaboração e tradição de trabalho de equipa com as Estruturas Intermédias de Gestão, o que por um lado, favorece a comunicação e a interligação com os vários órgãos e, por outro, promove o trabalho coletivo baseado em atividades articuladas em torno de objetivos comuns e num conjunto de práticas, valores e crenças partilhadas por todos. Verificámos ainda que a Direção e as Estruturas Intermédias de Gestão partilham saberes e boas práticas num ambiente de trabalho onde há distribuição de poderes.

Da análise dos resultados dos questionários das Estruturas Intermédias de Gestão apurámos que, de um modo geral, estas assumem o seu desempenho como mediadores entre a Direção e o Corpo Docente. Nesta função dinamizam a coordenação do trabalho, o incentivo ao Trabalho Colaborativo, a colegialidade, a partilha de boas práticas, a concertação de formas de atuação e o trabalho conjunto para ajustar posições. Comprovámos ainda que estas estruturas consideram que o ambiente de trabalho é humano e profissional, que o processo de tomada de decisões é verdadeiramente democrático, uma vez que, em sua opinião, a Direção partilha poderes, concilia os objetivos organizacionais com a diversidade de interesses e trabalha para incrementar as práticas colaborativas com estas estruturas. Conclusão referida também no seu estudo por Correia (2007) e que apresentámos no Capítulo II.

A combinação destes instrumentos de recolha de dados (Documentos Oficiais e Questionários) foi muito importante na análise dos reais contributos dos mesmos para esta investigação. Cruzada a informação recolhida, percebemos que havia aspetos pouco esclarecidos e/ou que necessitavam de serem desenvolvidos, facto que nos levou a delinear Entrevistas a alguns participantes deste estudo, concretamente à Diretora e aos Coordenadores.

Prosseguimos este estudo com a apresentação dos dados relativos ao conteúdo das Entrevistas, que vai ocorrer em duas fases, uma relativa ao conteúdo da Entrevista da Diretora e a outra com os resultados das Entrevistas dos Coordenadores (Figura 41).

Nos resultados da análise do conteúdo da Entrevista que fizemos à Diretora verificámos que esta é adepta do Trabalho Colaborativo, facto que implica a definição de estratégias que visem a sua implementação. Em sua opinião, a partilha, o debate de ideias, a delegação de poderes (com a atribuição de poderes de liderança e de decisão às diferentes equipas de trabalho) permitem um trabalho mais rico de ideias e um ambiente de trabalho onde se procura fazer cada vez melhor, aspeto também referido por Bolívar (2012).

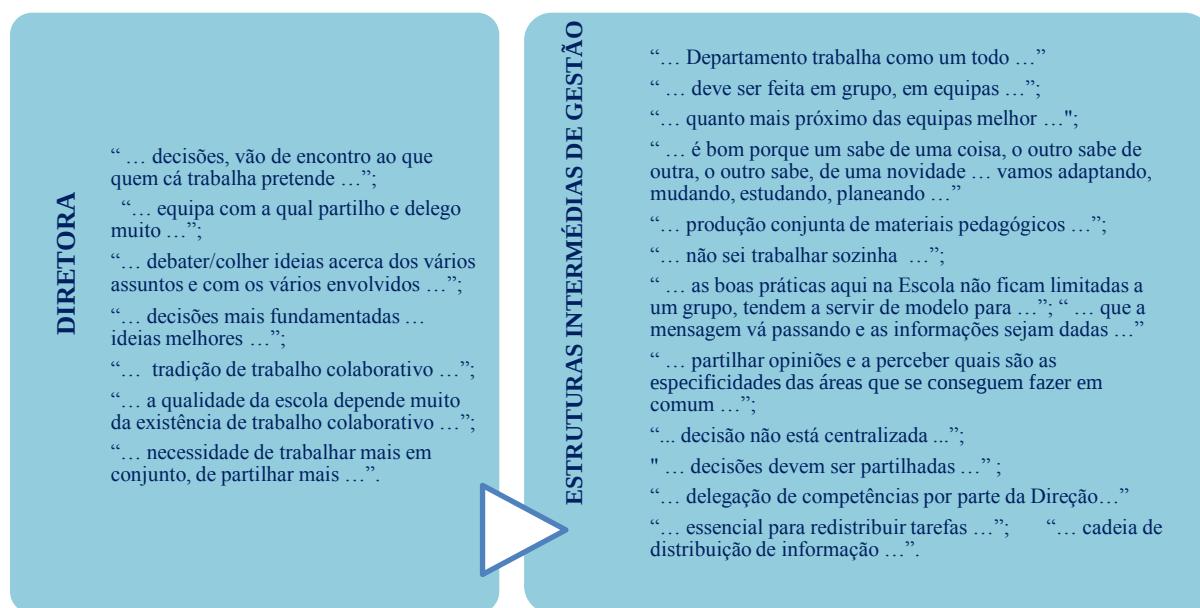


Figura 41 - Resultados do Conteúdo das Entrevistas para a Subcategoria Trabalho Colaborativo

Terminámos a apresentação dos resultados com o conteúdo dos discursos das Entrevistas das Estruturas Intermédias de Gestão onde apurámos que estas partilham a opinião de que o trabalho deve ser feito em equipas, uma vez que o mesmo favorece o enriquecimento das ideias e a troca de saberes, conforme refere Whitaker (2000). Podemos inferir que os elementos que constituem as EIG são da opinião que nesta Escola, há uma partilha de poderes de decisão e execução, sendo a Diretora uma dirigente defensora de uma liderança partilhada, tal como aponta Alarcão (2000) e sentido que definimos quando falámos de liderança transformacional no Capítulo II.

Identificado o trabalho desenvolvido e a forma como as Estruturas de Gestão encaram esta prática, prosseguimos a nossa investigação procurando dados que nos referenciem a possibilidade de relacionar o trabalho desenvolvido pelas Estruturas de Gestão com o Desenvolvimento da Escola. Com esta pesquisa quisemos conhecer e compreender o contributo do Trabalho Colaborativo realizado pelas Estruturas de Gestão no Desenvolvimento da Escola. Os resultados obtidos, nos Documentos Oficiais da Escola, para esta subcategoria estão expressos na Figura 42.

Regulamento Interno	Projeto Educativo	Relatório de Avaliação Interna	Relatório de Avaliação Externa
• “... as estruturas que colaboram com o CP e com o Diretor ...”; • “... assegurar a coordenação, supervisão e acompanhamento das atividades escolares ...”; • “... articulação do trabalho do CP com o Diretor ...”; • “... garantir lideranças eficazes ...”; • “... respeito pela individualidade de todos os membros da comunidade escolar ...”; • “... autorresponsabilização ...”; • “... participação ativa de todos os membros da comunidade na vida escolar quotidiana ...”.	• “... regemos por regras claras, aplicadas a todos ...”; • “... diversidade de exercício de poder democrático ...”; • “... potenciar lideranças intermédias ...”; • “... consolidar a identidade e cultura de escola ...”; • “... cultive diversidade de opiniões, o debate, as práticas de exercício do poder democrático ...”; • “... promova as boas práticas de ensino ...”; • “... permanente atualização e adaptação às exigências contextuais ...”; • “... cultive a qualidade de vida e o bem-estar de todos os que nela trabalham e estudam ...”.	• “... os resultados nos exames ... situam-se acima dos nacionais ...”; • “... taxa de sucesso ...”; • “... valor tem-se mantido muito acima da média nacional ...”; • “... resultados dos testes intermédios acima das médias nacionais ...”; • “... taxa de sucesso (Ensino Secundário) ... valor tem vindo a crescer ...”; • “... contributo das medidas implementadas na escola (Oficinas) ...”; • “... evidência da implementação das medidas na área de intervenção do ensino-aprendizagem referidas no PEE - os PCTs ...”.	• “... distribuição coordenada dos poderes de ...”; • “... visão estratégica das lideranças de topo ...”; • “... lideranças fortes ...”; • “... orientação clara para o exercício de lideranças transformacionais...”; • “... estilos de liderança orientados para as tarefas e para as pessoas ...”; • “... Inovar é um termo que percorre todos os documentos ...”; • “... participação ativa nos diferentes projetos ...”; • “... elevada participação dos alunos nas diferentes atividades ...”; • “... cultura de escola com “alma” assente na diversidade ...”.

Figura 42 - Resultados dos Documentos Oficiais da Escola para a Subcategoria Desenvolvimento da Escola

Começamos por perceber que em todos os Documentos Oficiais é evidente que a Escola F tem como preocupação o seu desenvolvimento “... A escola que queremos ser ... Uma Escola de referência e excelência ...”.

Para atingir este fim, a Escola propõe-se implementar uma cultura colaborativa, onde prevalece:

“... a diversidade de opiniões, o debate, as práticas de exercício de poder democrático e a tolerância ... as boas práticas de ensino ..., o intercâmbio e as relações institucionais com escolas e organismos culturais da Europa e do mundo ..., o esforço individual e coletivo, o empenhamento e a busca da excelência ...”(PEE, p.10).

“... respeito pela individualidade de todos os membros da comunidade escolar ... autorresponsabilização ... participação ativa de todos os membros da comunidade educativa na vida escolar quotidiana ...”(RI, p.5).

Enquanto no PEE e RI são definidas as formas para obter o Desenvolvimento da Escola, nos outros documentos analisados, as referências são alusivas ao Desenvolvimento já atingido. Assim, no Relatório da Avaliação Interna constata-se a existência de sucesso ao nível dos resultados obtidos pelos seus alunos “... Exames Ensino Básico situam-se acima dos nacionais ...” “... taxa de sucesso EB ... valor muito acima da média nacional ...” “... testes intermédios no Secundário acima das médias nacionais ...” “... taxa de sucesso Ensino Secundário ... tem vindo a crescer ...”.

Esta conclusão também está patente no Relatório da Avaliação Externa na afirmação “... Escola apresenta, em todos os anos de escolaridade, valores superiores à

média nacional ...” (p.4). Segundo o mesmo, a Escola F “... assume o desafio de se constituir como uma escola de referência e excelência num quadro de abertura à inovação e à mudança ...” (p.8), isto é, apresenta-se como uma organização aprendente, local, onde para além de se ensinar também se aprende, como mencionámos no Capítulo I, que “... apresenta bons resultados a todos os níveis que permitem concluir no sentido da sustentabilidade do progresso...” (p.11).

Para viabilizar este desafio, a Escola cria condições que sustenta um trabalho entusiástico e empenhado de todos os membros da comunidade educativa com a dinamização de diversos projetos e uma dinâmica própria marcada por uma “... cultura de escola com “alma” assente na diversidade, implicação e participação ...” (RAE, p.10), onde é conhecida a intervenção das diferentes estruturas de apoio e o orgulho que os alunos sentem por pertencerem a este projeto “... Frequentar a Escola é para os alunos uma imagem de marca que ostentam com orgulho ...” (RAE, p.6).

Para sustentar as nossas interpretações dos Documentos Oficiais fomos procurar nas respostas dos Questionários dos nossos Sujeitos de Investigação argumentos a favor das ilações anteriormente referidas, que estão expressos na Figura 43.

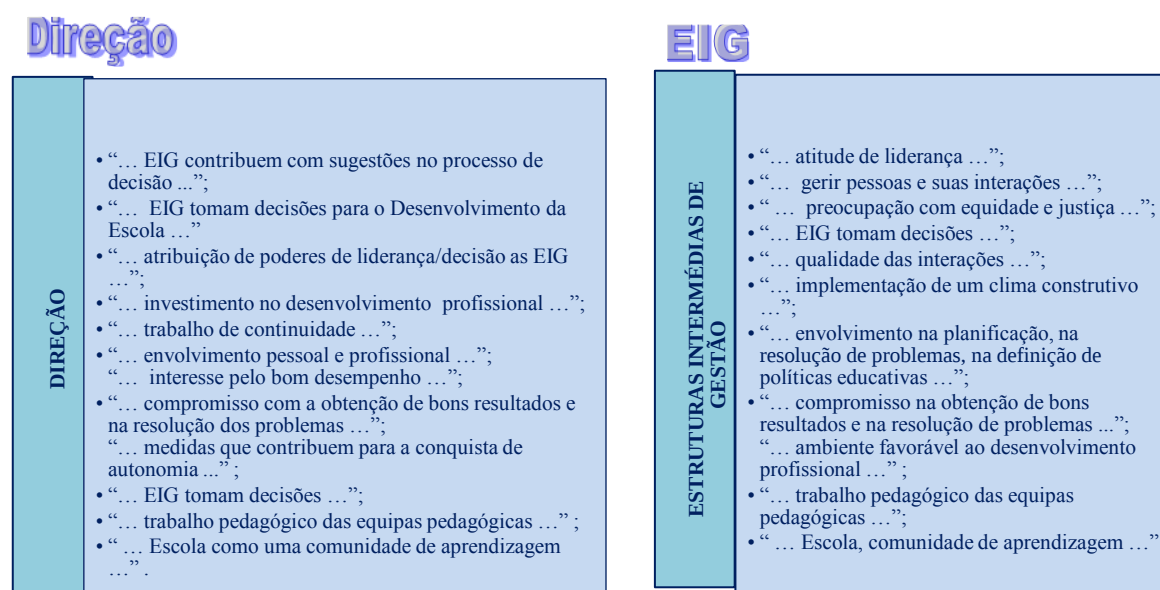


Figura 43 - Resultados dos Questionários para a subcategoria Desenvolvimento da Escola

Percebemos que a Direção e as Estruturas Intermédias de Gestão partilham saberes e boas práticas num ambiente de trabalho onde há distribuição de poderes e que os fatores geradores da “Escola de Sucesso” são o compromisso na obtenção de bons resultados, as aprendizagens efetuadas na Escola das quais resulta o desenvolvimento profissional dos professores, a implementação de Projetos e momentos de reflexão.

Estes aspetos são apontados por Bolívar (2012) e Day (2001) como promotores do desenvolvimento dos professores e do desenvolvimento da escola e são salientados por Correia (2007), Almeida (2011) e Teles (2011) nos seus estudos conforme referimos no Capítulo II.

Na sequência da metodologia utilizada para a subcategoria “Trabalho Colaborativo” fizemos um registo para os resultados das Entrevistas, para esta subcategoria (Figura 44).

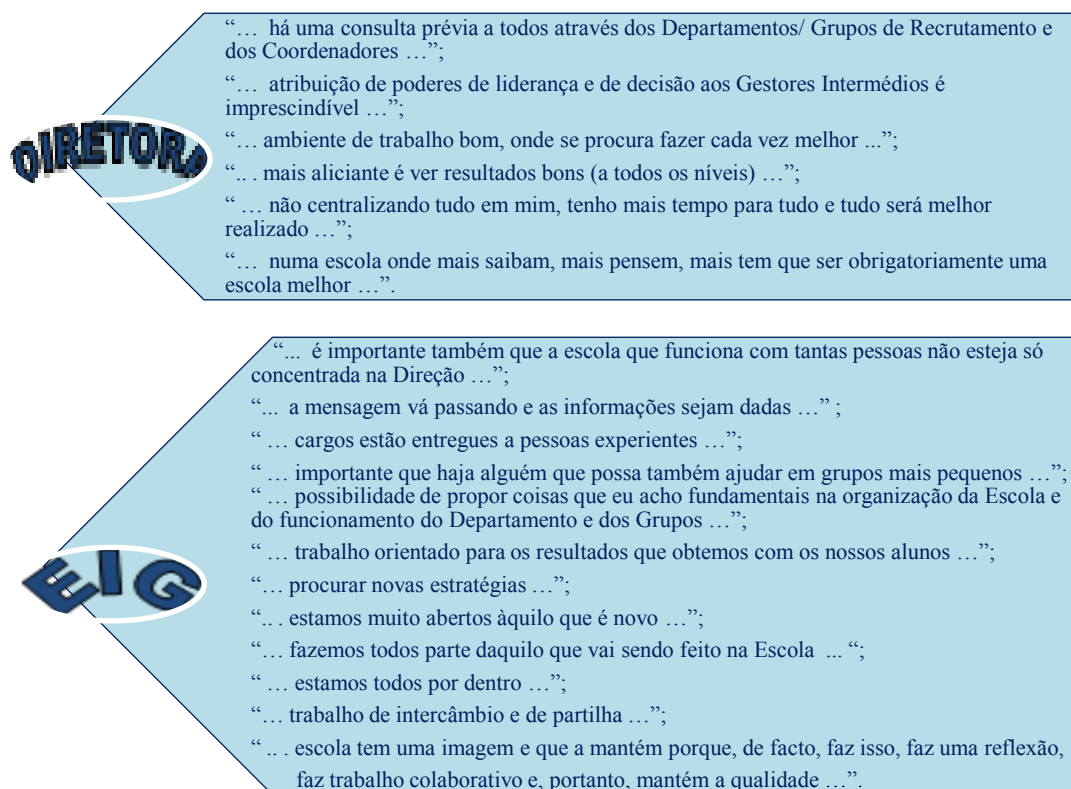


Figura 44 - Resultados obtidos nas Entrevistas para a subcategoria “Desenvolvimento da Escola”

Mais uma vez, constatámos que na opinião dos nossos entrevistados o sucesso da escola é a sua grande meta. Para a Diretora e para os Coordenadores o Trabalho Colaborativo realizado e a visão da Escola como uma organização onde se promove a aprendizagem são fundamentais para o sucesso da Escola.

Da interpretação dos resultados que fizemos, começámos por perceber que nesta Escola existe a preocupação de promover trabalho conjunto e articulado, denominado por Roldão (2007) Trabalho Colaborativo, e referido no Capítulo II, uma vez que no seu Regulamento Interno está instituído um tempo semanal de noventa minutos em todos os horários dos professores do mesmo Departamento Curricular. Este tempo letivo é um espaço temporal destinado a reuniões semanais, denominado ACP (Atividades de

Coordenação e Planificação), que tem como objetivo promover a coordenação da planificação das atividades pedagógicas, a articulação das atividades dos Grupos de Recrutamento e dos Departamentos Curriculares, a troca de experiências, a cooperação e o Trabalho Colaborativo em trabalho de equipa, isto é, como refere Formosinho & Machado (2009, p. 31) “... criar alterações práticas para a viabilização de uma colaboração mais alargada entre professores ...”.

Percebemos, ainda, que a prática de Trabalho Colaborativo faz parte da Cultura de Escola, estando prevista no Projeto Educativo da Escola como uma estratégia a manter nos setores onde já foi desenvolvido “ ... procurar que as Atividades de Coordenação Pedagógica desenvolvam cada vez mais trabalho pedagógico de partilha ...” (p.13) ou a implementar em novas situações “... promover programas de práticas colaborativas entre diferentes setores da escola ...” de forma a possibilitar “... a comunicação/informação ...” (p.15).

Da interpretação que fizemos aos resultados do Relatório de Avaliação Interna constatámos que, na perspetiva do GAVI, o Trabalho Colaborativo, realizado ao nível do Departamento e dos Grupos de Recrutamento, é um dos fatores promotores do sucesso do aproveitamento escolar dos alunos da Escola, quer nos Exames Nacionais, quer nos Testes Intermédios “... Os resultados dos testes intermédios acima das médias nacionais revelam o investimento da escola no Trabalho Colaborativo dentro de cada grupo de recrutamento que é traduzido num conjunto de estratégias pedagógicas coesas e aplicadas por um corpo docente estável e experiente ...” (RAI, p.19).

Fazendo um balanço da interpretação dos resultados dos documentos apresentados, concluímos que nesta Escola se promove e pratica Trabalho Colaborativo, conclusão validada pelos resultados do Relatório de Avaliação Externa, onde está mencionada a existência de uma Cultura de Escola impulsionadora do Trabalho Colaborativo. Neste documento consta que este tipo de trabalho é uma prática implementada e responsável pelo sucesso da Escola “... a existência de uma cultura de escola caracterizada pela partilha de experiências ao nível do seu corpo docente que se reflete na troca de materiais de ensino/aprendizagem ...” (RAE, p.7), uma vez que, como referimos no Capítulo II, os professores enriquecem o seu conhecimento quando interagem com os colegas e relacionam as ideias e o saber de todos.

Comprovámos que as Estruturas de Gestão desta Escola (Coordenadores dos Departamentos Curriculares, Diretores de Curso, Representantes de Grupo de Recrutamento e a Direção) realizam e incentivam a prática de Trabalho Colaborativo

(coordenação do trabalho, colegialidade, incentivo ao Trabalho Colaborativo e partilha de boas práticas, o trabalho conjunto para ajustar posições) e que dinamizam o estabelecimento de relações entre todos os intervenientes de forma a promover essa prática. Na linha do que foi exposto parece-nos poder afirmar que os nossos Sujeitos de Investigação partilham das opiniões de Alarcão (2000), Day (2001), Hargreaves & Fullan (2001) e Formosinho & Machado (2009) referidas no Capítulo II, quando referem que o tipo de trabalho desenvolvido em equipas é mais produtivo que o trabalho individualista.

Relativamente à opinião pessoal da Diretora, constatámos na sua Entrevista que a sua forma de trabalhar tem implícita a prática de Trabalho Colaborativo “... tenho uma equipa com a qual partilho muito e delego muito. Procuro debater/colher ideias acerca dos vários assuntos e com os vários envolvidos ...”. É sua convicção de que a implementação da prática colaborativa “... permite um trabalho mais rigoroso ...” e o facto de poder partilhar possibilita um ganho de tempo e de disponibilidade para realizar um trabalho mais pensado e melhor “... tenho mais tempo para tudo e tudo será melhor realizado ...” (E: Diretora).

Por último, avançámos no sentido de desvendar se os resultados dos discursos das Entrevistas realizadas aos Coordenadores permitiam tirar as mesmas ilações. Nesta interpretação encontramos depoimentos que nos levam a afirmar que estes são elementos entusiastas da prática de Trabalho Colaborativo. Na opinião do Coordenador A, esta prática permite um trabalho de maior qualidade, dado que o facto de “... reunimos semanalmente para estarmos por dentro, para trazermos coisas dos Departamentos e para levarmos coisas para os Departamentos e conversarmos sobre isso ...”(E: Coordenador A).

Para o Coordenador B, Coordenador das Novas Oportunidades, a visão é mais experienciada, uma vez que a sua prática quotidiana envolve Trabalho Colaborativo “... deve ser feito em grupo, em equipas, como nós fazemos aqui ...”. É sua convicção que a filosofia do Ensino Profissional permite desenvolver esta prática com maior assertividade e com mais qualidade “... trabalho é mais eficaz ... combina-se estratégias ... combinarmos as coisas antes de as executar ...” referindo ainda que o Trabalho Colaborativo é fundamental uma vez que “... relacionarmo-nos, de uma maneira ou de outra, comunicarmos e trocarmos saberes uns com os outros, a nível de grupo e de outras estruturas ...”. Perante as palavras deste Coordenador parece-nos poder inferir que, como apontam vários autores referidos no Capítulo II, estes

profissionais trabalham juntos para analisar e melhorar as suas práticas docentes estabelecendo fortes laços de interdependência e sustentando ambientes de trabalho de maior qualidade.

Da análise de conteúdo dos documentos apresentados e da fundamentação teórica referenciada no Capítulo II, partilhámos, ainda, da opinião de Lima (2002, p. 53), quando menciona que “... encontros entre os professores que assentam na responsabilidade partilhada pelo trabalho de ensinar ... e pela ... partilha rotineira de materiais e de métodos ou a troca de ideias e de opiniões ...” enriquecem o desenvolvimento profissional do professor e o desenvolvimento institucional.

Apercebemo-nos que em todos os Documentos Oficiais da Escola está referenciado que os agentes responsáveis pela prática de Trabalho Colaborativo são as Estruturas de Gestão (Direção e Estruturas Intermédias de Gestão), sendo os Departamentos Curriculares e os Grupos de Recrutamento as pedras basilares desta rotina. Esta constatação é referida no PEE como uma regra a melhorar, uma vez que se pretende alargar esta prática pedagógica aos Conselhos de Turma “... Valorizar o conselho de turma como estrutura intermédia de gestão ...” (PEE, p.14).

Na Escola deste estudo existe uma Estrutura Intermédia de Gestão, que não está prevista no Decreto-Lei nº 75/2008, o Representante de Grupo de Recrutamento, cargo previsto no Regulamento Interno desta Escola, que é desempenhado por um professor eleito pelo grupo de professores que pertencem à mesma disciplina ou área disciplinar, e que tem um papel importante ao nível das práticas colaborativas, dado que tem como função liderar um grupo restrito de professores.

No que diz respeito ao trabalho das Estruturas de Gestão fica claro no Relatório de Avaliação Externa e no Relatório de Avaliação Interna que, nesta Escola, as lideranças ao nível da gestão pedagógica são determinantes na capacidade que têm de estabelecer relações com os parceiros, de praticar ações num todo articulado e coerente e de implementar lideranças orientadas para as tarefas e para as pessoas.

Quisemos confirmar estas informações com a interpretação que fizemos dos dados que retiramos das respostas aos questionários. Iniciámos esta abordagem pelo estudo das perceções dos três elementos da Direção e percebemos que, esta Estrutura de Gestão, incentiva e influencia as Estruturas Intermédias de Gestão a envolverem-se e a contribuírem com sugestões para o sucesso da Escola. Na sua perceção o seu desempenho, junto das mesmas, é concretizado com entusiasmo e motivação num ambiente de trabalho onde vigora o incentivo à partilha de saberes e de boas práticas.

Esta posição é reforçada pelos gestores intermédios, que se sentem como intermediários entre a Direção e os Professores e que assinalam o desempenho do seu cargo como essencial/muito importante na tomada de atitudes de supervisão, colaboração, liderança e coordenação.

No prosseguimento da interpretação dos resultados obtidos, quisemos perceber se nos dados recolhidos da análise da Entrevista à Diretora existiam argumentos favoráveis à ideia que tirámos até ao momento, isto é, perceber se a Diretora partilha da ideia que o Trabalho Colaborativo que se realiza nesta Escola é dinamizado pelas Estruturas de Gestão.

Apercebemo-nos que no desempenho do seu cargo “... há uma consulta prévia a todos através dos Departamentos/Grupos de Recrutamento e Coordenadores ...”, pelo que, na sua opinião, é fundamental a delegação de competências com a atribuição de poderes de liderança e de decisão aos Gestores Intermédios, facto muito importante na implementação das práticas colaborativas, como mencionam os autores Alarcão (2000), Day (2001), Hargreaves & Fullan (2001) e Formosinho & Machado (2009) referenciados no Capítulo II.

Sendo assim, a intervenção dos Coordenadores dos Departamentos Curriculares, Estrutura Intermédia de Gestão mais próxima da Direção, é fundamental, como foi referido na literatura de referência, na organização da vida da escola e na implementação de uma cultura colaborativa, e ficou perceptível na interpretação dos dados obtidos nas Entrevistas dos Coordenadores:

“... os cargos estão entregues a pessoas experientes em determinadas áreas ... e os Departamentos sabem perfeitamente que há que dar resposta rápida e eficaz àquilo que vai sendo pedido, portanto tudo isto funciona porque é um tipo de comportamento e procedimento que está profundamente enraizado ...” (E: Coordenador A).

“... cada elemento das chefias intermédias pode inculcar um cunho pessoal, seja na forma como comunica com outro tipo de estruturas, no caso dos CDCs, por exemplo, com os RGRs, da forma como operacionaliza aquilo que são instruções e tarefas ...” (E: Coordenador D).

“... é importante também que a escola que funciona com tantas pessoas, ... não esteja só concentrada na Direção ... é importante que haja alguém que possa também ajudar em grupos mais pequenos ... como os RGRs ... Grupos de Recrutamento têm um papel muito importante e os Diretores de Turma tem um papel muito importante ... e os projetos que existem na escola também ...” (E: Coordenador E).

Na recolha de opiniões efetuadas nas Entrevistas dos Coordenadores assinala-se a forma de estar do Coordenador B, Coordenador do Ensino Profissional, gestor que mais pratica Trabalho Colaborativo, quer ao nível das reuniões do Conselho de

Diretores de Curso, com reuniões semanais, quer ao nível das reuniões da Equipa Pedagógica (reuniões trissemanais).

Podemos concluir que nas Estruturas de Gestão da Escola F há uma clara orientação para a “ ... distribuição coordenada dos poderes de decisão e execução, nomeadamente ao nível das Estruturas Intermédias de Gestão ...” (RAE, p.5) e para a vivência de uma cultura colaborativa, como se comprova no documento - Tomada de Posição do Conselho Pedagógico da Escola F relativamente à Avaliação do Desempenho Docente (Anexo 15) “ ... o Trabalho Colaborativo não é um ponto de chegada mas sim um ponto de partida. Conseguir manter isto como uma verdade, após estas avaliações tão pouco coerentes e tão pouco refletidas por quem as impõe, não será fácil ...”.

Assim, percebemos que para os elementos da Direção, o Desenvolvimento desta Escola passa, como foi referido no Capítulo II, por Alarcão (2000) e Bolívar (2012), pela efetivação de trabalho coletivo, assente em atividades articuladas e num conjunto de práticas, valores e crenças partilhadas por todos, desenvolvido num ambiente onde prevalecem relações humanas de respeito pessoal e profissional, o compromisso da obtenção de bons resultados, o envolvimento pessoal e profissional dos professores, as aprendizagens efetuadas na escola, a implementação de Amigos Críticos, os Projetos de investigação/ação e momentos de reflexão. Estas afirmações são evidenciadas no testemunho da Diretora:

“ ... o mais aliciante é ver resultados bons (a todos os níveis) ... Numa escola onde o ambiente de trabalho é bastante bom, onde, genericamente, se procura fazer sempre melhor e com a equipa diretiva que comigo trabalha, tudo é muito mais fácil Aqui na Escola sempre se procurou apoiar os professores que pretendem melhorar as suas competências académicas e/ou profissionais. Numa escola, onde mais saibam mais pensem, tem que ser obrigatoriamente uma escola melhor. Acresce-se que a nível pessoal a realização costuma aumentar e isso só pode ser bom ...” (E: Diretora).

Percebemos ainda que as Estruturas Intermédias de Gestão corroboram das conceções da Direção/Diretora, uma vez que encaram a Escola como uma comunidade de aprendizagem orientada por uma liderança colaborativa, aberta e partilhada, onde é possível a tomada de decisões conjuntas e a partilha de ideias e interesses. Em sua opinião o Desenvolvimento da Escola é, de acordo com as ideias de Alarcão (2000), Day (2001), Formosinho & Machado (2009) e Bolívar (2012), resultado do envolvimento de todos, na planificação e gestão curricular, na resolução de problemas, na definição de políticas educativas, no apoio ao desempenho de todos os atores, no compromisso da obtenção de bons resultados. No sentido de apoiar estas perceções,

transcrevemos alguns testemunhos das Entrevistas dos Coordenadores dos Departamentos Curriculares:

“... possibilidade de propor coisas que eu acho fundamentais na organização da Escola e do funcionamento do Departamento e dos Grupos ...” (E: Coordenador A).

“ ... existe aqui uma cultura de ..., de tentar fazer bem ... e portanto de se esforçarem todos por conseguir bons resultados Não se vem só dar aulas por dar, mas há um objetivo que é ter bons resultados e que a Escola tenha bons resultados no fim ... relacionarmo-nos, de uma maneira ou de outra, comunicarmos e trocarmos ... saberes uns com os outros, a nível de grupo ... a nível de outras estruturas ...” (E: Coordenador B).

“... riquíssimo Plano Anual de Atividades ... os alunos sentem-se parte integrante da escola e sentem-se reconhecidos pelos resultados que vão tendo ... a motivação passa muito por uma expectativa criada face a um resultado que será sempre melhor do que o ponto de partida, ... apontar para uma meta ... para uma dada direção e eventualmente se surgir um qualquer obstáculo sobre a forma de dúvida, em relação a um qualquer resultado esperado, claro que isso pode significar inverter todo o trabalho ...”(E: Coordenador D).

“ ... a Direção da escola tem funcionado bem com os professores ... a informação passa e se a informação passar, é sabido que aquilo que se pretende dos dois lados, está em sintonia ...”(E: Coordenador E).

Parece-nos assim ser possível afirmar que, tal como está expresso nos Documentos Oficiais da Escola e como reconhecem os nossos Sujeitos de Investigação, o Trabalho Colaborativo realizado pelas Estruturas de Gestão promove o Desenvolvimento da Escola F, facto que nos permite concordar com a opinião de Fullan [1995, citado por Day (2001, p. 177)] “ ... As escolas bem-sucedidas são as que reconhecem que estabelecer ligações eficazes entre professores, entre professores e alunos e praticar uma cooperação saudável só poderá ser possível se os próprios professores estiverem rotineiramente empenhados na aprendizagem contínua ...”.

No sentido de perceber se esta Escola é, como refere Guerra (2000), citado no Capítulo II, “... uma comunidade crítica de aprendizagem capaz de colocar a sua própria natureza, a sua estrutura e o seu funcionamento sobre a mesa para análise ...” apoiamo-nos na subcategoria “Dinâmicas de Reflexão” para Categoria “ O Trabalho Colaborativo e as Dinâmicas de Reflexão Coletiva” com o intuito de conhecer e compreender se as práticas colaborativas implementadas na Escola F são acompanhadas de momentos de reflexão e quais as suas implicações no Desenvolvimento da Escola.

4.1.2 - O Trabalho Colaborativo e as Dinâmicas de Reflexão Coletiva

A abordagem utilizada para a apresentação e análise dos dados recolhidos seguiu os passos anteriores, inicialmente com a apresentação dos resultados e, numa segunda

fase, a respetiva interpretação das informações recolhidas, primeiro no conteúdo dos Documentos Oficiais, dos Questionários e, por fim, nos discursos das Entrevistas.

Os resultados obtidos para a subcategoria “Dinâmicas de Reflexão” dos Documentos Oficiais estão expressos na Figura 45.

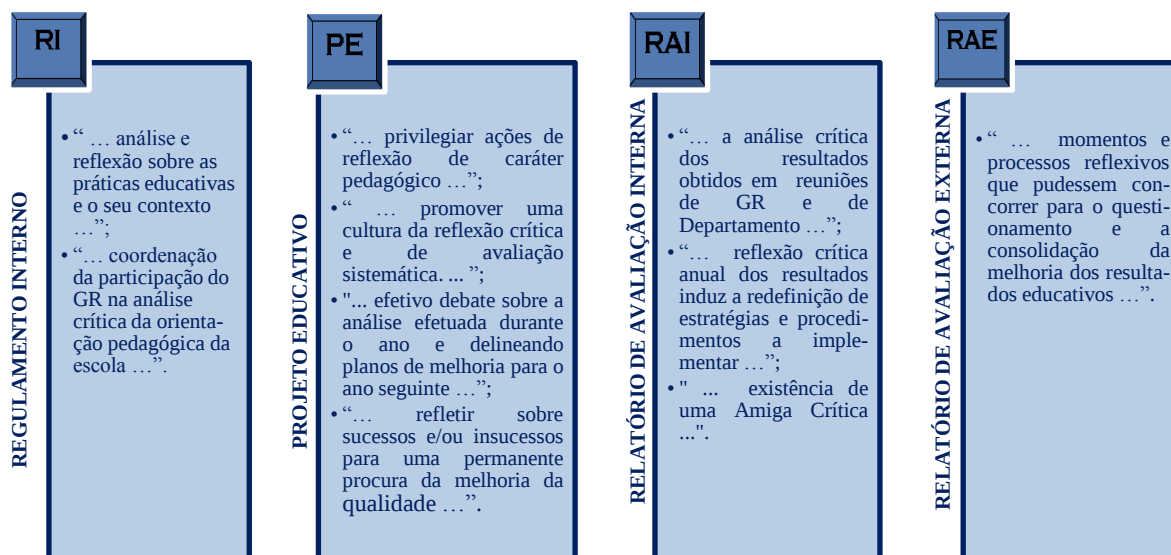


Figura 45 - Resultados da análise dos Documentos Oficiais da Escola para a subcategoria “Dinâmicas de Reflexão”

No que diz respeito à subcategoria “Dinâmicas de Reflexão” verificámos que no Regulamento Interno desta Escola está previsto a “... análise e reflexão sobre as práticas educativas e o seu contexto e a participação dos Grupos de Recrutamento na análise crítica da orientação pedagógica da escola ...”.

No Projeto Educativo verificámos que esta Escola privilegia ações de reflexão de caráter pedagógico, promove uma cultura da reflexão crítica envolvendo todos os órgãos num efetivo debate sobre a análise efetuada durante o ano e reflete sobre sucessos e/ou insucessos com o objetivo da melhoria da qualidade.

Segundo o Relatório da Avaliação Interna as estratégias de “Dinâmicas de Reflexão” são desenvolvidas ao nível dos Projetos Curriculares de Turma documentos operacionalizadores do Projeto Educativo, projetados em sessões de Trabalho Colaborativo, que envolvem reflexões e análises críticas, quer na sua elaboração, quer nos momentos de avaliação, realizados no final de cada período. Está ainda implementada uma outra forma de refletir sobre o que se faz na Escola com a existência de uma Amiga Crítica, a Ex-Presidente do Conselho Executivo.

Registámos ainda que a Equipa da Inspeção que elaborou o Relatório de Avaliação Externa indica que a Escola F realiza momentos de questionamento, com todos os intervenientes, para delinear estratégias que permitam ultrapassar erros com a finalidade de atingir a melhoria dos resultados.

Após a análise dos Documentos Oficiais da Escola, percebemos que toda a informação recolhida não permitia responder plenamente às nossas incertezas sobre a prática de “Dinâmicas de Reflexão”, facto que nos levou a construir itens relativos a este aspeto nos Questionários e nas Entrevistas. Tal como já foi referenciado anteriormente, elaborámos dois tipos de Questionários, um para os elementos da Direção e outro para as Estruturas Intermédias de Gestão.

Os resultados obtidos nesses Questionários estão expostos na Figura 46.

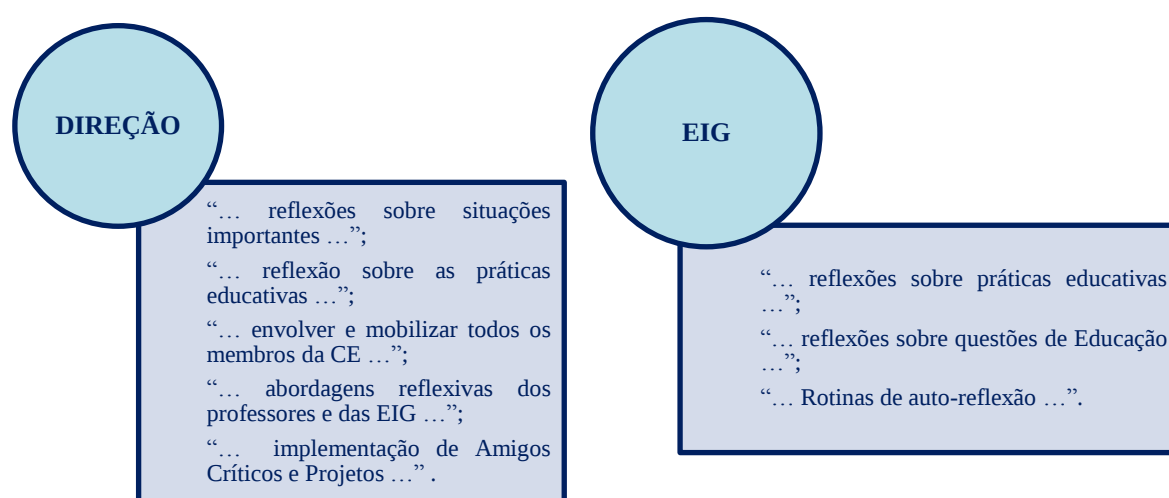


Figura 46 - Resultados dos Questionários das Estruturas de Gestão para a subcategoria “Dinâmicas de Reflexão”

No que diz respeito à subcategoria “Dinâmicas de Reflexão” da Categoria “O Trabalho Colaborativo e as Dinâmicas de Reflexão Coletiva”, os membros da Direção consideram que são agentes promotores desta prática, uma vez que implementam debates sobre temas atuais da Escola e momentos de reflexão sobre as práticas educativas, instituindo, originalmente, a existência de Amigos Críticos. Estas convicções são corroboradas pelas Estruturas Intermédias de Gestão que assumem como prática habitual no seu desempenho rotinas de autorreflexão e momentos de reflexões sobre as questões de educação e sobre as práticas educativas de forma a impulsionarem a partilha e a entajuda.

Terminámos a investigação das “Dinâmicas de Reflexão” com a apresentação dos resultados do conteúdo das Entrevistas que propusemos à Diretora e aos

Coordenadores de Departamento e ao Coordenador das Novas Oportunidades. A Figura 47 ilustra os resultados obtidos nesta análise.

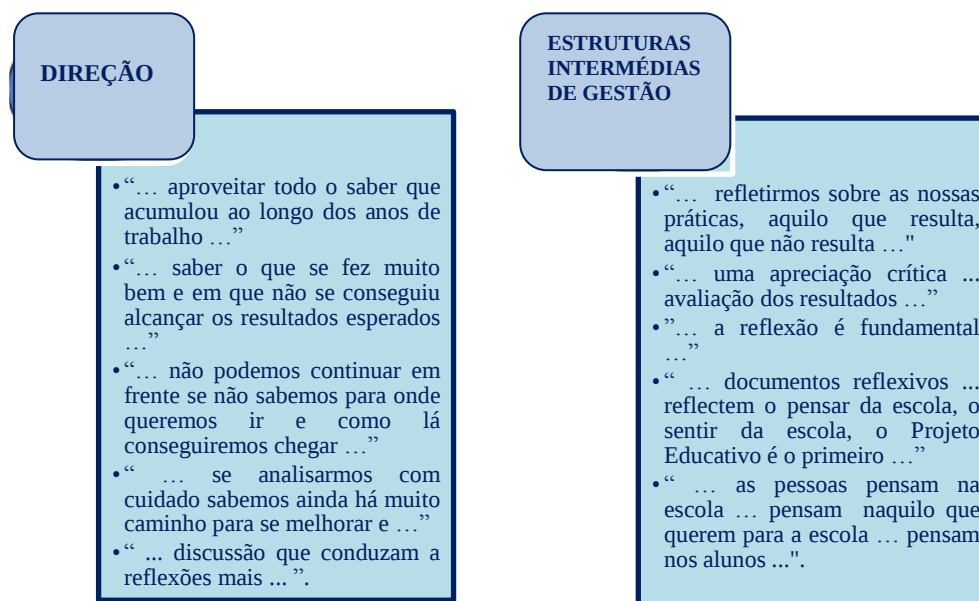


Figura 47 - Resultados do Conteúdo das Entrevistas das Estruturas de Gestão para a categoria “O Trabalho Colaborativo e as Dinâmicas de Reflexão Coletiva”

Na opinião da Diretora, as dinâmicas de reflexão são determinantes no Desenvolvimento da Escola, uma vez que permitem perceber o que foi feito, como foi feito e o que é necessário fazer para o trabalho melhorar.

Verificámos ainda que as Estruturas Intermédias de Gestão consideram a reflexão fundamental, uma vez que, em sua opinião, qualquer trabalho realizado na Escola deve ser acompanhado por uma apreciação crítica dos resultados, de forma a repensar as práticas, aproveitando aquilo que resultou e melhorando o que não resultou, tal como refere Alarcão & Roldão (2008) e apresentamos no Capítulo II.

Da interpretação que fizemos destes resultados, reconhecemos que na Escola F está implementado uma Cultura Colaborativa, onde predomina a prática de Trabalho Colaborativo vivenciado num trabalho relacional de partilha de ideias, de interesses e de pontos de vista, de troca de ideias, de tomada conjunta de decisões e de dinâmicas de reflexão coletiva. Esta constatação está patente no Domínio de Intervenção do Projeto Educativo da Escola, onde se assinala que a reflexão é uma prática já implementada e que deverá ser mantida:

“... Promover uma cultura da reflexão crítica e de avaliação sistemática, envolvendo todos os órgãos num efetivo debate sobre a análise efetuada durante o ano e delineando planos de melhoria para o ano seguinte ... Refletir acerca dos sucessos e/ou insucessos para uma permanente procura da melhoria da qualidade ...” (PEE, p.16);

“... Privilegiar ações de reflexão de caráter pedagógico no seio de cada departamento no trabalho conjunto dos professores ...” (*Idem*, p.14).

Estas estratégias estão, ainda, determinadas no RI como práticas que devem ser implementadas pelas Estruturas Intermédias de Gestão, CDCs“ ... análise e reflexão sobre as práticas educativas e o seu contexto ...” (RI, p.6) e pelos RGRs “... coordenação da participação do Grupo de Recrutamento na análise crítica da orientação pedagógica da escola ...” (*Idem*, p.11).

No prosseguimento da interpretação dos resultados obtidos, para a subcategoria “Dinâmicas de Reflexão” apurámos que, segundo o Relatório de Avaliação Interna, a obtenção dos bons resultados revelam a análise crítica dos resultados obtidos em sede de reuniões de Grupos de Recrutamento e de Departamento e resultam de um trabalho de reflexão crítica anual dos resultados. Como consequência desta prática, redefinem-se estratégias e procedimentos com o objetivo de fazer cada vez melhor. Confirmámos, no discurso da Entrevista da Diretora, que a autoavaliação do trabalho realizado nesta Escola é assegurada por momentos e processos reflexivos, expressos por questionamentos sobre tudo o que é feito, se foi bem feito e o que pode ser melhorado de forma a promover a solidificação da melhoria dos resultados educativos:

“... Para se melhorar, em qualquer campo, é necessário saber o que se fez muito bem e em que não se conseguiu alcançar os resultados esperados ... Não podemos continuar em frente se não sabemos para onde queremos ir e como lá conseguiremos chegar ... Na Escola procuro promover discussão que conduza a reflexões mas reconheço que isso dá muito trabalho, obriga a “olharmos de fora” e isso não é fácil ...” (E: Diretora).

Percecionamos, ainda, que as Estruturas de Gestão desta Escola defendem que as “Dinâmicas de Reflexão” são fundamentais e determinantes na melhoria dos resultados, que as mesmas devem ocorrer sobre todas as questões de educação e práticas educativas e que devem envolver todos os membros da comunidade educativa. Percebemos, ainda, que os elementos que constituem as EIG partilham as ideias de Smyth (1998) quando argumentam que a melhoria dos resultados educativos resultam da implementação de reflexões críticas, como foi referido no Capítulo II: descrever, informar/interpretar, confrontar e reconstruir as práticas educativas. A este propósito, transcrevemos excertos das suas entrevistas:

“... partimos do princípio que há sempre alguma coisa a fazer, que isto nunca está dado como acabado ... Nós sabemos que as coisas se podem alterar e, por vezes, deparamo-nos com componentes que não estavam em causa na altura mas que agora estão e que, portanto, levam à alteração das práticas, portanto há que refletir sobre essas coisas ...” (E: Coordenador A).

”... acho que é a conduta certa. Nós podemos analisar resultados para vermos o que está a acontecer e podemos alterar estratégias, consoante as reflexões que fazemos ...” (E: Coordenador B).

“... ao refletirmos as nossas práticas, no Trabalho Colaborativo nós estamos a analisar como é que trabalhamos, como é que foi o nosso trabalho perante o perfil dos nossos alunos, as características deles e a tentar melhorar e adaptar e a fazer os ajustes para que as aulas e o trabalho seguinte que vamos continuar a ter, melhore e os resultados se façam sentir ...” (E: Coordenador C).

“... não tem sentido fazer algo, promover uma atividade, desenvolver uma estratégia ou implementar uma medida qualquer, mesmo em contexto de sala de aula, se não houver depois uma apreciação crítica, lá está uma avaliação dos resultados ...” (E: Coordenador D).

“... todos os documentos que nós temos tido ... têm sido documentos reflexivos e refletem o pensar da escola, o sentir da escola, o PE é o primeiro ... as pessoas pensam na escola, pensam naquilo que querem para a escola, pensam nos alunos, eu acho que nesta escola se pensa muito nos alunos ... sem reflexão não se pode melhorar, não é, só se nós refletirmos sobre aquilo que fazemos é que podemos, da próxima vez, fazer melhor ...” (E: Coordenador E).

Para valorizar as “Dinâmicas de Reflexão”, a Direção implementou “... a incorporação de um agente externo, sem qualquer dependência hierárquica relativamente ao gestor da escola e sem qualquer mandato da Administração Educativa ...” (Formosinho & Machado, 2009, p. 78), a “Amiga Crítica”, que segundo Leite (2000, p. 5) é “... uma figura que transporta para o grupo e para a análise uma visão distanciada, mas ampla e comprometida das situações, e um permanente questionamento dos aspetos em jogo ...”.

A “Amiga Crítica” da Escola F é a ex-Presidente do Conselho Executivo, um elemento externo ao dia-a-dia da Escola, alguém que conhece muito bem o seu funcionamento e responsável pelos bons resultados da Escola, dado que as práticas que estamos a investigar foram iniciadas quando era um dos membros da Estrutura de Gestão.

Sobre a “Amiga Crítica”, a Diretora afirma que é extremamente importante para a vida da Escola, uma vez que é uma pessoa muito dedicada pelo que “... temos que aproveitar todo o saber que acumulou ao longo dos anos de trabalho ...”(E: Diretora), opinião que é reforçada pelas EIG, nomeadamente pelos Coordenadores, como se comprova pelos testemunhos dos mesmos nas suas Entrevistas:

“... sempre uma perspetiva que nos pode chamar à atenção de um aspeto ou outro que nós até não estejamos a ver ...” (E: Coordenadora A).

“... é uma pessoa com muita experiência e com capacidade de decisão enorme e, de facto, ajuda muito a Direção em determinadas situações ... a forma como devem agir perante os problemas ...” (E: Coordenadora B).

“... É uma forma inovadora ... uma visão a não negligenciar ... tem que ser alguém suficientemente distanciada da realidade, pelo menos presente de uma qualquer instituição, mas ao mesmo tempo conhecedor dos meados do sistema para que tenha uma opinião tanto esclarecida, quanto isenta ...” (E: Coordenadora D).

“ ... Sabe muito da escola, conhece bem a escola e, portanto, ajuda muito e a Direção reconhece isso ...” (E: Coordenadora E).

Parece-nos assim poder afirmar que o Trabalho Colaborativo realizado pelas Estruturas de Gestão da Escola F é acompanhado pelo hábito de realizar “Dinâmicas de Reflexão” e indiciador de um ambiente propício à análise e à negociação onde é possível desenvolver um trabalho de maior qualidade, o que induz o Desenvolvimento da Escola.

Sabemos que, no atual contexto, não é fácil os professores terem disponibilidade para implementarem estas práticas, pelo que quisemos conhecer as dificuldades experimentadas pelos professores que pertencem às Estruturas de Gestão da Escola F quando implementam o Trabalho Colaborativo.

4.1.3 - Dificuldades na Implementação do Trabalho Colaborativo das Estruturas de Gestão

Realizamos esta explanação utilizando a mesma abordagem anteriormente definida para a apresentação e interpretação dos resultados obtidos. Da análise realizada definimos duas subcategorias: “Dificuldades Encontradas” e “Estratégias de Superação”. À semelhança do que efetuámos para os pontos anteriores, fazemos a apresentação dos resultados dos Documentos Oficiais, dos Questionários e do conteúdo das Entrevistas. Estes resultados encontram-se registados nas Figuras seguintes.

Para a Categoria “ Dificuldades na Implementação do Trabalho Colaborativo das Estruturas de Gestão” constatámos que ao nível do Regulamento Interno da Escola e no Relatório de Avaliação Interna não há registo de “Dificuldades Encontradas” para a implementação de Trabalho Colaborativo, o que implica que não se prevejam “Estratégias de Superação”.

Na análise que fizemos aos restantes Documentos Oficiais, registámos como “Dificuldades Encontradas” no Projeto Educativo da Escola, a burocracia inerente às políticas educativas e no Relatório de Avaliação Externa a necessidade de implementar um processo de autoavaliação interna de uma forma consistente e sistemática, tal como apresentamos na Figura 48.

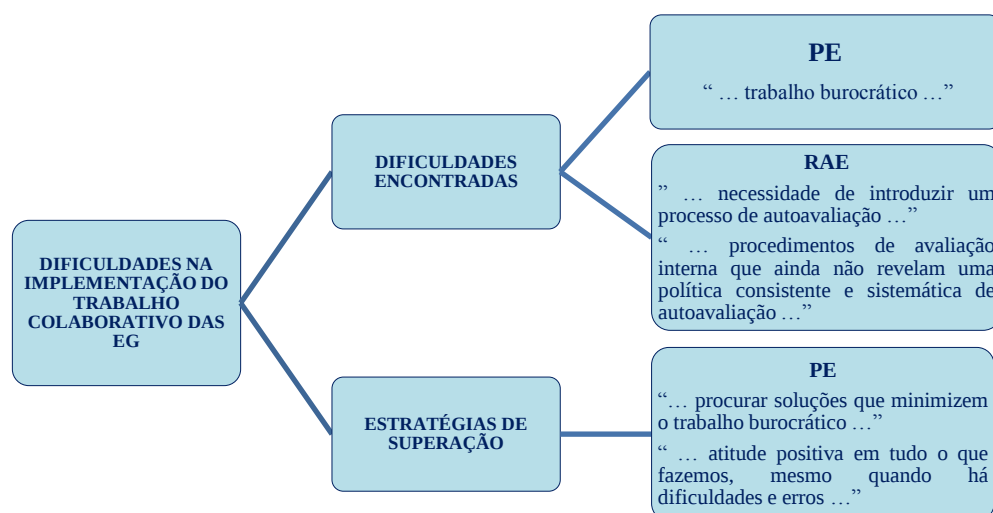


Figura 48 - Resultados obtidos na análise dos Documentos Oficiais da Escola para as subcategorias “Dificuldades Encontradas” e “Estratégias de Superação”

No que diz respeito à definição de “Estratégias de Superação” não há registo de qualquer solução apresentada no Relatório de Avaliação Externa, enquanto no Projeto Educativo é determinado como “Estratégias de Superação” o propósito de manter uma atitude positiva em tudo, mesmo quando há dificuldades e erros e diligenciar no sentido de encontrar soluções que minimizem o trabalho burocrático.

À semelhança do que foi afirmado nos pontos 4.1.1 e 4.1.2 quisemos obter informações mais precisas pelo que fomos analisar os Questionários da Direção e das Estruturas Intermédias de Gestão, conforme apresentamos na Figura 49.

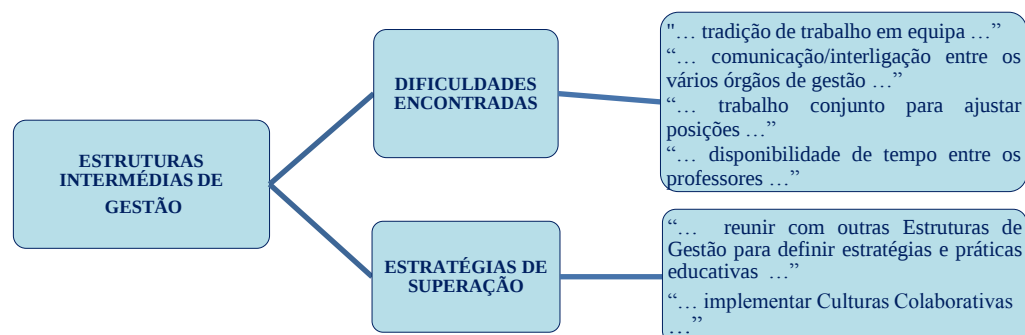


Figura 49 - Resultados do Conteúdo dos Questionários das EIG para a Categoria “Dificuldades encontradas na Implementação do Trabalho Colaborativo”

Registamos como facto interessante que a única “Dificuldade Encontrada” pelos elementos da Direção regista-se ao nível da atitude reflexiva dos professores.

Da análise que fizemos aos Questionários das Estruturas Intermédias de Gestão registamos que as “Dificuldades Encontradas” revelam-se na implementação de práticas colaborativas com os professores dada a falta de: (1) disponibilidade de tempo; (2) tradição de trabalho em equipa e (3) ausência de atitudes reflexivas. Apresentam como “Estratégias de Superação” a definição de novas estratégias e práticas educativas

e o consolidar a implementação de atividades que conduzam e promovam uma Cultura Colaborativa.

A combinação destes instrumentos de recolha de dados (Questionários, Documentos Oficiais da Escola) foi muito importante para esta investigação. Cruzada a informação recolhida sobre os mesmos, percebeu-se que havia questões para esclarecer, o que nos levou a colocá-las nas Entrevistas que foram realizadas posteriormente.

Terminamos a apresentação dos resultados desta investigação com o contributo da análise realizada ao conteúdo das Entrevistas à Diretora e aos Coordenadores (CDCs e CNO), expressos nas Figuras 50 e 51.

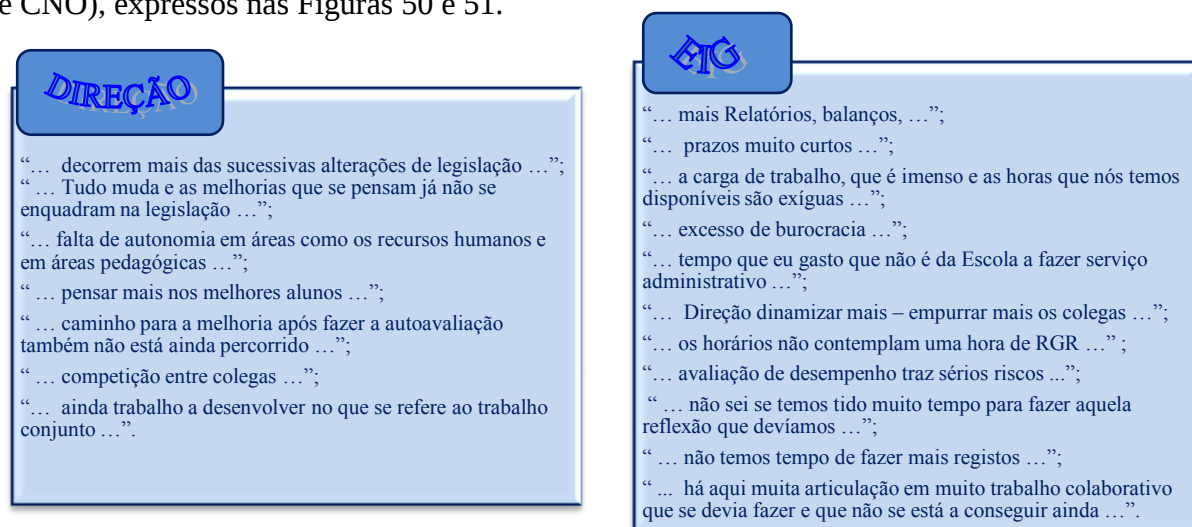


Figura 50 - Resultados obtidos nas Entrevistas das Estruturas de Gestão relativos à subcategoria “Dificuldades Encontradas”

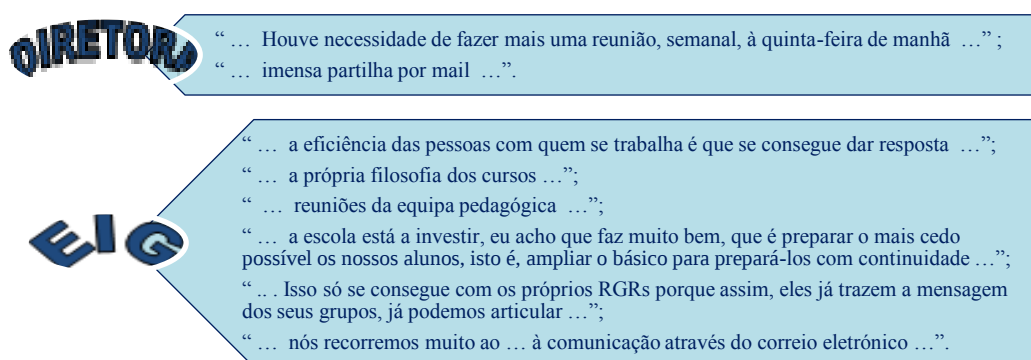


Figura 51 - Resultados obtidos nas Entrevistas das Estruturas de Gestão relativos à subcategoria “Estratégias de Superação”

A Diretora refere como “Dificuldades Encontradas” na implementação do Trabalho Colaborativo as constantes alterações da legislação, a falta de uma verdadeira autonomia e a competição entre os colegas resultante do processo de Avaliação de Desempenho Docente. Para vencer estas dificuldades, propõe como “Estratégias de

Superação” a utilização da via eletrónica e a necessidade de haver mais tempo para reunir.

Para as EIG as “Dificuldades Encontradas” passam pela burocracia no trabalho imposto aos professores, pela falta de tempo, pela competição resultante do processo da Avaliação de Desempenho do Docente e pela falta de articulação entre todos os processos inerentes ao processo de ensino-aprendizagem. Estão convictos de que, a solução para estes problemas, isto é, as “Estratégias de Superação” passam por suprimir a burocracia, para que os professores fiquem com mais tempo para reuniões de trabalho e consequentemente para melhorar as suas práticas pedagógicas.

Da interpretação que fazemos aos resultados apresentados nos Documentos Oficiais da Escola constatámos que as “Dificuldades Encontradas” são a burocracia inerente às Políticas Educativas (Projeto Educativo) e uma política consistente e sistemática de autoavaliação (Relatório da Avaliação Externa).

Quando interpretámos as opiniões que os nossos Sujeitos de Investigação expressam nos Questionários, deparámos com apreciações contraditórias, uma vez que para os elementos da Direção, a implementação do Trabalho Colaborativo ocorre sem se assinalarem dificuldades, enquanto as EIG sentem dificuldades na sua concretização ao nível dos professores.

É convicção dos elementos da Direção que existe colaboração e tradição de trabalho de equipa com as EIG, o que favorece a comunicação e a interligação com os vários órgãos. Para estes elementos a única dificuldade sentida regista-se ao nível da atitude reflexiva dos professores.

No que diz respeito à apreciação das EIG, constatámos que estes gestores sentem dificuldades no tipo de colaboração que existe entre eles e os professores e entre professores e na tradição de trabalho de equipa. Referem, ainda, que os professores não têm disponibilidade de tempo e, como consequência, não têm hábitos de reflexão inerente a este processo. Regista-se, como exceção, o facto mencionado pelos Representantes dos Grupos de Recrutamento que referem a existência de alguns impedimentos na realização de trabalho conjunto para ajustar posições e na comunicação/interligação entre os vários órgãos de gestão.

Como deparámos, na interpretação dos resultados das Estruturas de Gestão, com dados contraditórios quisemos clarificar as “Dificuldades Encontradas”, pelo que realizámos as Entrevistas à Diretora e aos Coordenadores, de forma a obter elementos esclarecedores.

Para a Diretora as dificuldades mais evidentes traduzem-se nas sucessivas alterações da legislação e na falta de autonomia em áreas como os recursos humanos e áreas pedagógicas, como referimos anteriormente. Refere também que uma das suas preocupações é a inexistência de práticas educativas para apoiar os melhores alunos e a aplicação de um processo de autoavaliação mais eficiente.

Na perspetiva dos Coordenadores as “Dificuldades Encontradas” fazem-se sentir na burocracia, na falta de articulação dos currículos, nos extensos programas de algumas disciplinas, na ausência de tempos letivos comuns entre os docentes que lecionam a mesma disciplina e entre os RGRs e os CDCs, na falta de tempo para tratar temas pertinentes e na incapacidade de se promover a transversalidade (Formosinho & Machado, 2009 e Correia, 2007) como se pode testemunhar nos extratos das suas Entrevistas:

“ ... termos de burocracia e em termos de quê, de balanços, relatórios, ..., com prazos muito curtos e que coincidem, ... com outras tarefas ... falta a articulação curricular, ... chegamos a conclusões ... que este conteúdo que está a ser dado aqui, aqui ou acolá em termos diferentes, às tantas repetidos, ... há ali uma parte que não está a funcionar muito bem ... cumprir programas e não se poderem dar ao luxo de andar a alterar para articular com aquilo, alterar ordens, não temos essa autonomia ... Infelizmente os nossos horários não contemplam uma hora de RGR ... este tipo de avaliação, de algum modo, estraga o Trabalho Colaborativo ...” (E: Coordenador A).

“ ... a carga de trabalho, que é imenso e as horas que nós temos disponíveis são exíguas ... infelizmente, não temos tempo para muito mais ... chega a ser difícil concretizar aquilo que lhe é pedido para se fazer em determinadas reuniões ... a reflexão que se faz é basicamente conversa ... não temos tempo de fazer mais registos e, se calhar, é pena porque se calhar podíamos melhorar ainda algumas coisas ...” (E: Coordenador B).

“ ... se conseguisse mais dos meus colegas do próprio Departamento e da própria estrutura da Escola... sinto necessidade ... um horário semanal, um horário condizente para eu poder reunir com os RGRs para poder preparar até as reuniões ... falta a articulação com as outras disciplinas ... tal transversalidade que era importante trabalhar ... Falta aqui muito ... o CDC semanalmente reunir com os RGRs, inteirar-se dos problemas que está a haver no grupo, problemas de que género, aquela turma o professor está a achar ... haver espaço para os professores das mesmas turmas, como se faz ao fim e ao cabo no profissional, reunirem com alguma periodicidade ...” (E: Coordenador C).

“... momentos de trabalho em conjunto, quer entre os CDCs, quer dos CDCs com a Direção, portanto esses momentos são imensos ... poderá haver alguém que, por condicionalismos diversos, não se envolva tanto num qualquer tipo de trabalho ou tarefa, mas esse terá sempre um carácter pontual ...” (E: Coordenador D).

“... não temos as condições que gostaríamos de ter para poder agir, conforme gostaríamos de agir ...” (E: Coordenador E).

Referimos ainda o processo da Avaliação do Desempenho Docente (ADD) como uma dificuldade apontada por todos os Sujeitos de Investigação. Na opinião da Diretora, este processo envolve competição, ocupa demasiado tempo na preparação dos documentos inerentes à sua aplicação e condiciona o restante trabalho da Escola. Este sentimento é partilhado pelo Coordenador C que avalia este ano letivo como muito

desgastante devido à preparação dos documentos necessários à ADD, referindo, ainda que este tipo de avaliação condiciona seriamente a prática de Trabalho Colaborativo uma vez que, os professores têm medo de partilhar os seus materiais e as suas ideias. Esta dificuldade é também apontada por Pereira (2012) no estudo que realizou e que apresentámos no Capítulo II.

Constatámos que há dificuldades na implementação de práticas colaborativas e reflexivas, pelo que quisemos perceber, como é que esta Escola, que tem como objetivo máximo a “Excelência”, planeia “Estratégias de Superação”. Verificámos que no Projeto Educativo está previsto, como forma de superar todas as dificuldades “ ... Manter uma atitude positiva em tudo o que fazemos, mesmo quando há dificuldades e erros, é o nosso modo de ser ...” (PEE, p.6). Acresce ainda registar que para o excesso de burocracia, imposta aos Diretores de Turma a Escola propõe-se a “ ... Reforçar o papel pedagógico do diretor de turma diminuindo a carga burocrática da função, nomeadamente com os sumários eletrónicos ...” (PEE, p.14).

Comprovámos, também que as Estruturas de Gestão (Direção e EIG) propõem como “Estratégias de Superação” para as “Dificuldades Encontradas” na implementação do Trabalho Colaborativo a necessidade de instituir mais tempo para “... reunir ... definir estratégias e práticas educativas ...” e de valorizar a Cultura Colaborativa, como podemos testemunhar nos registos das suas Entrevistas:

“ ... passou por criar mais um espaço de partilha ... necessidade de fazer mais uma reunião, semanal ... e por utilizar a via eletrónica ... a imensa partilha por mail ...” (E: Diretora).

“... menos presos a tanta papelada, tanta grelha, tanta justificação, tanto balanço ... tivessem mais tempo para poder ver de que modo é que poderiam ajudar os alunos no contexto sala de aula a melhorarem os resultados e as competências deles ... a liberdade de podermos gerir um pouco mais o tempo e os conteúdos ... é fundamental também darmos voz aos alunos e ver o que é que eles têm para nos dar também ...” (E: Coordenador A).

“... o facto de termos, por exemplo, reuniões da equipa pedagógica ..., ordinárias ... pelo menos com uma frequência, tipo uma vez, duas vezes por mês, permite, de facto, que se faça esse tipo de trabalho ... preparar o mais cedo possível os nossos alunos, isto é, ampliar o básico para prepará-los com continuidade ...”(E: Coordenador B).

“ ... criar horas na componente não letiva, para que obrigatoriamente as pessoas pudessem se encontrar ... a camisola muito bem vestida ... não andam a contar tempo, não andam a contar o excesso de trabalho, a carga de trabalho, ... dão tudo pela escola e isso é fundamental e é por isso, que ... tem andado para a frente ...” (E: Coordenador C).

“... comunicação através do correio eletrónico ... há documentos que circulam, há tarefas que são partilhadas e que se socorrem ...” (E: Coordenador D).

Em síntese, ao longo deste Capítulo, apresentámos e interpretamos os resultados do nosso trabalho empírico, por categoria de investigação. No decorrer da interpretação fomos procurando encontrar significado para as interpretações que fazíamos dentro do

contexto da Escola como organização aprendente. Deste cruzamento de informações podemos afirmar que o nosso objetivo inicial “ Conhecer e compreender o contributo do Trabalho Colaborativo das Estruturas de Gestão no Desenvolvimento da Escola F” foi obtido pelas informações que recolhemos a partir dos diferentes instrumentos de recolha de dados.

Fazendo uma retrospectiva de toda a análise realizada, constatámos que o Regulamento Interno da Escola tem como princípio orientador a “ ... participação ativa de todos os membros da comunidade educativa na vida escolar quotidiana ...”, com destaque para as Estruturas Intermédias de Gestão que colaboram com a Direção e que têm como missão “... assegurar a coordenação, supervisão e acompanhamento das atividades escolares ... e ... promover o Trabalho Colaborativo ...” com o objetivo de promover o Desenvolvimento da Escola, traduzido no Relatório de Avaliação Interna pelos “... resultados dos nossos alunos nos exames (Ensino Básico) ... e testes intermédios no Secundário ... situam-se acima das médias nacionais...” e no Relatório de Avaliação Externa “ ... Escola apresenta, em todos os anos de escolaridade, valores superiores à média nacional ...”. Com estes resultados parece podermos afirmar que a ambição expressa no seu Projeto Educativo “ Uma escola de referência e excelência” é assumida por todas as Estruturas de Gestão.

Para a sua sustentabilidade é referenciado, no Projeto Educativo, como práticas importantes, a promoção da “... diversidade de opiniões, o debate, as práticas de exercício de poder democrático e a tolerância ... as boas práticas de ensino ... ACPs desenvolvam cada vez mais trabalho pedagógico de partilha ... privilegiar ações de reflexão de carácter pedagógico no seio de cada departamento ... e potenciar os planos de melhoria de escola para níveis superiores de eficácia ...” e no Relatório de Avaliação Externa “... um quadro de abertura à inovação e à mudança ... espaços, horários comuns ao nível dos semanários-horários dos professores ... pelo menos, um dia por semana e num bloco de noventa minutos, todos os docentes de um departamento curricular se encontrem ... para promover a motivação e o empenho, características evidenciadas pelos diferentes atores da Escola ...”. Neste último documento também está mencionado que esta Escola tem chefias orientadas “ ... para o exercício de lideranças transformacionais ... assumidas por profissionais que apostam em processos interpessoais ... com a ... distribuição coordenada dos poderes de decisão e execução, nomeadamente no âmbito das estruturas intermédias de gestão e nos projetos ...”.

Perante estes resultados, quisemos saber o que pensam os nossos Sujeitos de Investigação, as Estruturas de Gestão, sobre a relevância da prática de Trabalho Colaborativo previsto nos documentos analisados para o Desenvolvimento da Escola.

Assim, os elementos que constituem estas Estruturas de Gestão são de opinião que o sucesso da Escola se deve a uma liderança colaborativa, aberta e partilhada, onde predomina a colaboração e a tradição de trabalho de equipa com as Estruturas Intermédias de Gestão, realizadas com entusiasmo e motivação, num ambiente de trabalho caracterizado por relações humanas de respeito pessoal e profissional, com o compromisso da obtenção de bons resultados, através de um trabalho de continuidade mantido por um corpo docente estável e pelo envolvimento pessoal e profissional dos professores.

Quisemos clarificar melhor as opiniões que referimos anteriormente, motivo que nos levou a entrevistar a Diretora e os Coordenadores de Departamento Curricular e o Coordenador das Novas Oportunidades. Percebemos que a Diretora está convicta de que não centralizando tudo, tem mais tempo para as tarefas, o que viabiliza o Desenvolvimento da Escola, uma vez que as suas decisões são mais fundamentadas, tendo presente pontos de vista dos seus intervenientes diretos, os gestores intermédios, pelo que se consegue obter melhores resultados, tal como é referido por Bolívar (2012). Esta convicção é corroborada pelos Coordenadores, uma vez que consideram as “... EIG - o elo de ligação ...” e que “ ... há uma cultura de escola que de facto nos orienta para determinadas práticas ... muito enraizadas ... que ajudam a encontrar os caminhos ... a passar a informação ... a alterar o caminho porque ninguém está desligado do processo ...” com o propósito de “ ... de tentar fazer bem e de se esforçarem todos por conseguir bons resultados ...” (E: Coordenador B), aspetos que também são apontados por Almeida (2011), Lopes (2011) e Teles (2011). Verificámos, ainda, que para os Coordenadores é “ ... claramente visível o Trabalho Colaborativo nos Conselhos de Turma com a preocupação de criar bons PCTs que envolvam os alunos e que possibilitem o envolvimento das diferentes disciplinas ...”(E: Coordenador D). Percebemos ainda que, na opinião do Coordenador C todos estão dispostos a “ ... tentar melhorar, adaptar e a fazer os ajustes para que as aulas e o trabalho seguinte que vamos continuar a ter, melhore e os resultados se façam sentir...” e que o “... desenvolvimento profissional do professor é um fator importante para a Desenvolvimento da Escola ... validado pelo sucesso, pela inexistência de abandono escolar e pelo absentismo controlado ...”(E: Coordenador D).

Desta pesquisa fica registado que o Desenvolvimento desta Escola se deve à prática de Trabalho Colaborativo desenvolvido, essencialmente, ao nível das Estruturas de Gestão (Direção e Estruturas Intermédias de Gestão) e em menor escala ao nível do restante corpo docente. Percebemos que os agentes impulsionadores desta prática encontram dificuldades, traduzidas essencialmente pela falta de tempo, pelo excesso de burocracia, pela falta de articulação entre os diferentes currículos e pelos extensos programas das disciplinas sujeitas a Exames Nacionais, tal como também aponta o estudo realizado por Correia (2007).

Como solução para estas dificuldades, as opiniões são unânimes, uma vez que todos propõem reduzir a burocracia para que exista mais tempo para desenvolver mais e melhor as estratégias anteriormente referidas.

Assim, parece-nos poder concluir como resultado da nossa investigação que o desenvolvimento da Escola F se deve, provavelmente, à Cultura Colaborativa implementada pelas Estruturas de Gestão.

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Finalizada a apresentação, análise e a discussão dos resultados surge-nos a necessidade de elaborar uma síntese final, destacando as principais conclusões da nossa pesquisa, tendo por referência os objetivos e as questões de investigação que traçámos no início deste trabalho.

Pretendemos com esta síntese fazer uma retrospectiva sumária, sobre os procedimentos seguidos, os contributos obtidos neste trabalho que nos mereceram uma reflexão mais detalhada e algumas considerações de ordem prática.

Ao longo do estudo, tivemos sempre presente o objetivo geral “ Conhecer, analisar e compreender o contributo do Trabalho Colaborativo, praticado pelas Estruturas de Gestão (Direção e Estruturas Intermédias), no Desenvolvimento da Escola” uma vez que pretendíamos saber se o Trabalho Colaborativo, realizado por todos os intervenientes da escola, mais concretamente pelas Estruturas de Gestão, era gerador do seu desenvolvimento.

Neste sentido, fizemos um estudo que envolveu alguns elementos das Estruturas de Gestão, nomeadamente três elementos da Direção, os Coordenadores de Departamento Curricular, o Coordenador das Novas Oportunidades, quatro Diretores de Curso e os Representantes dos Grupos de Recrutamento, com o objetivo de saber se consideravam que o Trabalho Colaborativo realizado por eles e pelos restantes intervenientes era o fator de promoção do Desenvolvimento da Escola.

Fizemos um estudo empírico, de natureza qualitativa, durante o ano letivo de 2010/2011, que abordou a problemática no contexto real. Para concretizar esta investigação preparámos Instrumentos de Recolha de Dados (Questionários e Guiões das Entrevistas) que foram depois aplicados aos Sujeitos de Investigação, em etapas diferentes, inicialmente com a aplicação dos Questionários e, posteriormente, das Entrevistas que foram construídas com base nas dúvidas suscitadas pelas respostas aos Questionários.

De seguida, realizámos a análise de conteúdo aos dados obtidos que foram depois apresentados e analisados, e que nos permitiram elaborar as nossas Conclusões sobre o tema desta investigação.

Depois da análise refletida das informações recolhidas, passámos à triangulação dos dados adquiridos, para obter respostas às nossas questões de investigação e, consequentemente concretizar o objetivo central deste estudo.

Da triangulação dos dados, percebemos que o objetivo desta investigação “Conhecer e compreender a importância do Trabalho Colaborativo das Estruturas de

Gestão no Desenvolvimento da Escola” foi concretizado, apesar de termos constatado alguns condicionalismos na implementação do Trabalho Colaborativo e nas inerentes práticas reflexivas.

Relativamente ao objetivo **perceber a importância do Trabalho Colaborativo das Estruturas de Gestão no Desenvolvimento da Escola** verificámos que, nos resultados desta investigação, é perceptível a implementação de uma cultura de participação, o envolvimento de todos os intervenientes das Estruturas de Gestão, o trabalho partilhado e refletido dos elementos que constituem estas estruturas, para atingir um trabalho de qualidade e bons resultados, isto é, contribuir para o Desenvolvimento da Escola. Esta constatação baseia-se na existência de encontros semanais, ao nível das Estruturas de Gestão, onde é realizado um trabalho permanente e contínuo de discussão, de reflexão e de troca de saberes e experiências que favorecem o desenvolvimento profissional e institucional, isto é, citando Bolívar (2012, p. 238) existe compromisso de todos os intervenientes de desenvolver “... trabalho de colaboração e em equipa, mais que hierárquico e isolado, e nos contextos estruturais de relações que possibilitam a autonomia profissional ...”.

Estes encontros realizam-se ao nível de diferentes equipas de trabalho. Destas destaca-se a reunião semanal da equipa da Direção (todas as terças-feiras, durante uma manhã), da Diretora com os Coordenadores de Departamento Curricular (um bloco de 90 minutos todas as segundas-feiras) e dos Grupos de Recrutamento, liderados pelos RGRs, (noventa minutos semanais, em dias diferentes, e em horário pré-estabelecido) como está previsto no Regulamento Interno.

Apurámos que nestas reuniões a discussão, a partilha, o confronto de ideias, a participação na tomada de decisão são práticas usuais, o que contribui para um trabalho de melhor qualidade, indispensável na projeção da Escola de Excelência e de Referência que a Escola F, orgulhosamente define como a sua identidade.

Comprovámos ainda que a Diretora da Escola é uma adepta da prática do Trabalho Colaborativo, uma admiradora da implementação de lideranças partilhadas e uma defensora que o conhecimento é mais rico e mais valioso quando resulta do consenso de diversas opiniões. É sua convicção que estas práticas têm a intenção de melhorar a cultura colaborativa que já se pratica na Escola.

São as Estruturas de Gestão, as grandes fomentadoras da cultura colaborativa, dado que nos resultados obtidos apurámos que a prática de Trabalho Colaborativo é mais frequente ao nível da Equipa da Direção, da Diretora com os Coordenadores de

Departamentos Curriculares e do Coordenador das Novas Oportunidades com os Diretores de Curso.

No trabalho realizado ao nível da Equipa Diretiva, da Diretora com os Coordenadores de Departamento Curricular, do Conselho de Diretores de Curso e dos Grupos de Recrutamento foi confirmada a existência de momentos reflexivos, dado que, a maior parte dos encontros semanais são ocupados na análise e reflexão crítica de documentos inerentes ao funcionamento da Escola. É de referir que, no caso dos Grupos de Recrutamento, esta prática condiciona a implementação do Trabalho Colaborativo ao nível dos conteúdos programáticos.

Apurámos que a Escola F tem na sua Equipa de Avaliação Interna uma colaboradora, uma “Amiga Crítica”, a ex-Presidente do Conselho Executivo, uma vez que as Estruturas de Gestão, comungam das ideias de Day (2001), Hargreaves & Fullan (2001), Leite (2003), Formosinho & Machado (2009) e Bolívar (2012), quando afirmam que os momentos de análise crítica são mais rigorosos, mais consistentes, mais objetivos e livres de qualquer subjetividade se depender menos dos intervenientes ativos.

A “Amiga Crítica” é uma profissional dotada de visão estratégica, profunda e conhecedora do funcionamento da Escola, enquanto organização que trabalha e se compromete com o seu projeto de “Escola de Referência e de Excelência”, idealizada na sua liderança. Segundo os autores anteriormente referidos a “Amiga Crítica” é uma conselheira que interage com os agentes educativos que se encontram no ativo e que apoia a reflexão coletiva e algumas ações, no sentido de impulsionar processos de mudança sistemática que conduzam ao desenvolvimento das pessoas e da própria Escola, visando a melhoria da qualidade da educação.

Quanto à pretensão de **investigar as práticas colaborativas realizadas pelas Estruturas de Gestão**, percebemos que estas ambicionam tornar a Escola uma comunidade de aprendizagem onde seja possível continuar as práticas já implementadas, como o diálogo, a tomada de decisões coletivas, o estabelecimento de relações interpessoais de respeito e confiança, a dinamização de apoios facilitadores das práticas colaborativas e de condições que apoiem o trabalho partilhado, o estímulo ao envolvimento de todos os elementos da comunidade educativa, a instituição de estruturas de apoio nas coordenações e a existência de líderes que tenham como desafio, citando Formosinho & Machado (2009, p. 67) “ ... contribuir para o apoderamento, pelos professores, de uma autoridade que se baseia na internalização de ideias, normas e

práticas profissionais comprometidas com a melhoria dos processos de organização do ensino e a responsabilização coletiva pelas aprendizagens dos alunos ...”.

Nesta investigação, quisemos **identificar as dificuldades sobre o Trabalho Colaborativo das Estruturas de Gestão** e constatámos que a maior dificuldade sentida é sem dúvida o excesso de burocracia e na opinião da Diretora a constante alteração da legislação.

No parecer das Estruturas de Gestão o maior impedimento para a concretização de um melhor Trabalho Colaborativo é a perda de tempo na elaboração de relatórios e na constante leitura de novos documentos, o que torna inviável um trabalho mais específico e rigoroso ao nível dos currículos e, consequentemente, da forma de lecionar os conteúdos curriculares.

No caso concreto dos RGRs, que afirmam nos Questionários que não existe trabalho partilhado, ao nível do Grupo de Recrutamento, descobrimos que esta dificuldade se deve à agenda de trabalhos dessas reuniões ser excessivamente burocrática e administrativa. Nas suas perspetivas, sustentadas pelas convicções da Diretora, este facto limita as práticas colaborativas e reflexivas entre os professores que lecionam as mesmas disciplinas, o que impede o acerto de práticas coletivas para melhorar as experiências letivas, tal como também é apontado por Correia (2007) no estudo que realizou.

Percebemos, ainda, quer nas leituras que fizemos, quer nas opiniões dos nossos Sujeitos de Investigação que uma outra dificuldade é a falta de tempo.

No que diz respeito ao objetivo **identificar as potencialidades do Trabalho Colaborativo para o Desenvolvimento Institucional** comprovámos que na Escola F, considerada no Relatório de Avaliação Externa de dois mil e sete, como uma Escola que “... apresenta fortes argumentos para um desenvolvimento sustentado e de qualidade ...” as Estruturas de Gestão confirmam a existência de uma cultura de colaboração, implementada com motivação e empenho dos intervenientes nos diferentes atos educativos, como um dos argumentos para promover a Escola F.

Assinalámos ainda, como factos relevantes para assegurar a adaptação às constantes mudanças, de forma a garantir a melhoria dos resultados da Escola, o “efeito de contágio” que as diferentes estruturas imprimem no trabalho diário, a experiência acumulada dos professores da Escola “... elevada qualificação do corpo docente (doutoramento e mestrados) ... “ (RAE, p.9), a articulação e o trabalho de continuidade realizado pelas “... equipas educativas que asseguram o acompanhamento dos seus

alunos ao longo dos diferentes anos de escolaridade do mesmo ciclo de estudos ...” (RAE, p.4) e a implementação da diversidade, quer nos currículos, quer nas atividades de enriquecimento curricular.

Na opinião da Diretora, o Desenvolvimento da Escola é uma consequência, citando Bolívar (2012, p. 29) “... das dimensões-chave de uma organização (liderança, cultura, estrutura, sistemas de informação e incentivos, políticas de trabalho e procedimentos, etc) ...” que podem ser convertidas em formas de obter melhoria e de incrementar a eficácia do seu trabalho.

Percebemos ainda que a liderança colaborativa, aberta e partilhada é o caminho para a implementação de práticas educativas promotoras do desenvolvimento profissional dos professores, o que implicitamente será um fator de desenvolvimento institucional.

Reconhecemos, também que no contexto da Escola F, estão implementadas práticas específicas dos processos organizativos “... desenvolvimento cooperativo dos professores, o seu envolvimento nas decisões da instituição, estratégias de coordenação, aproveitamento da investigação e reflexão colegial, planificação colaborativa ...” (Bolívar, 2012, p. 32) que são decisivas e essenciais para a obtenção do seu desenvolvimento. Em termos mais específicos, essas práticas concretizam-se na planificação de atividades, na mobilização dos agentes educativos, na coordenação, na conceção e implementação de projetos e de apoios, nas lideranças, na implementação de reflexões na, para e sobre as ações, na formação, orientação e no desenvolvimento profissional do professores e no processo de autoavaliação que, na opinião de Bolívar (2012, p. 29) permite à Escola “... autorrenovar-se e enfrentar – por si mesmos – os problemas que se vão apresentando ...” e fazer o “... diagnóstico realista da situação, num processo dinâmico e contínuo, empregam-se estratégias que otimizam a interação entre grupos e indivíduos ...”.

De um modo geral, parece-nos poder concluir que o Trabalho Colaborativo implementado pelas Estruturas de Gestão da Escola F é um fator de promoção do seu Desenvolvimento. Esta conclusão é apoiada pelos resultados do nosso trabalho empírico e da recente Avaliação Externa efetuada nos dias doze e treze de maio de dois mil e onze. Neste processo o trabalho realizado nesta Escola foi classificado de Muito Bom, dado que obteve esta avaliação nos três domínios, Resultados, Prestação do Serviço Educativo e Liderança e Gestão Escolar.

No Relatório desta Avaliação apontam-se como pontos fortes desta Escola:

“ ... Os resultados claramente acima do valor esperado, nomeadamente no que concerne à taxa de conclusão do 12º ano e aos exames nacionais do 9º ano e do 12º ano, em Português e Matemática.

A forte identificação da comunidade educativa com a Escola, evidenciada nos elevados níveis de satisfação sobre a sua ação educativa.

A utilização regular de metodologias ativas e experimentais nas aprendizagens e as iniciativas na dimensão artística promotoras da valorização das aprendizagens e da formação integral dos alunos.

As lideranças fortes e mobilizadoras da comunidade educativa no patrocínio de uma visão de escola e na resolução dos problemas existentes.

A gestão dos recursos com enfoque nas pessoas, potenciadora do desenvolvimento pessoal e profissional ... ”.

Concluímos, assim, que o tipo de trabalho realizado pelas Estruturas de Gestão, quer no que diz respeito ao Trabalho Colaborativo, quer nas reflexões coletivas que fazem parte do quotidiano da Escola F, permite melhores práticas e melhores resultados, o que contribui para a designação de “Escola de Sucesso”. Percebemos, também, que estas Estruturas de Gestão sentem algumas dificuldades na implementação dessas práticas, mas o facto de existir uma liderança impulsionadora da partilha e das reflexões leva a que todos os intervenientes acabem por se envolverem com entusiasmo e com alguma motivação “ ... perante uma comunidade altamente motivada, empenhada e cooperante ...”(RAE, p.10). Para estas Estruturas de Gestão, a forma de ultrapassar as dificuldades é superada, pois mantêm, citando o (PEE, p.5) “... uma atitude positiva em tudo o que fazemos, mesmo quando há dificuldades e erros, é o nosso modo de ser ...” e com a implementação de horas destinadas a reuniões de trabalho, nas componentes não letivas dos gestores intermédios.

Face a estes resultados, em nossa perspetiva, era importante dar continuidade a esta pesquisa e investir num estudo que investigasse:

- ✓ o trabalho realizado nas escolas que obtiveram a classificação de Muito Bom nos três domínios, de forma a perceber se nelas existe a prática de Trabalho Colaborativo e se o seu sucesso decorre dessa prática;
- ✓ se é suficiente haver Trabalho Colaborativo, entre as Estruturas de Gestão ou se é necessário existir Trabalho Colaborativo entre os professores para haver Desenvolvimento da Escola;
- ✓ se o Trabalho Colaborativo realizado pelos professores é relevante para a sua valorização pessoal e profissional, isto é, se é determinante para o desenvolvimento pessoal e profissional do docente;
- ✓ que tipos de reflexão são realizadas pelos professores que não são elementos das Estruturas de Gestão, isto é, nas escolas há práticas de autorreflexão?

Ao longo deste estudo, surgiram limitações que condicionaram a sua conclusão. Foram várias, mas considerámos como mais relevantes:

- ✓ a disponibilidade de tempo, uma vez que a investigadora exerceu simultaneamente a sua atividade docente, quer na leção dos conteúdos curriculares, quer na dinamização dos cargos de Estruturas Intermédias (Diretora de Curso, Diretora de Turma e Coordenadora do Projeto da Educação para a Saúde);
- ✓ o facto de o estudo ter sido desenvolvido no contexto de trabalho da investigadora, uma vez que o envolvimento emocional da investigadora e dos sujeitos de investigação condicionou o cumprimento de datas da realização das Entrevistas;
- ✓ o processo da Avaliação de Desempenho Docente, um dos instrumentos de recolha de dados, uma vez que não possibilitou a observação das reuniões semanais das Estruturas de Gestão, entre a Diretora e os Coordenadores dos Departamentos Curriculares.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alarcão, I. (2000). *Escola Reflexiva e Supervisão - Uma Escola em Desenvolvimento e Aprendizagem*. Porto: Porto Editora.

Alarcão, I. (2002). Escola reflexiva e desenvolvimento institucional: que novas funções supervisivas? In Júlia Oliveira-Formosinho (org.), *Supervisão na Formação de Professores I. Da Sala à Escola*. Porto: Porto Editora, pp. 217-238.

Alarcão, I. & Roldão, M (2008). *Supervisão. Um contexto de desenvolvimento profissional dos professores*. Mangualde: Edições Pedagogo.

Almeida, M. (2011). Desafios ao desenvolvimento profissional: do Trabalho Colaborativo ao nível de escola a um grupo sobre a escrita. *Tese de Doutoramento em Educação - Formação de Professores*. Lisboa: Universidade de Lisboa.

Bardin, L. (2009). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.

Barriga, H. (2008). Dinâmicas de Cidadania Intercultural num Departamento Curricular Coordenação e Liderança. *Dissertação de Mestrado em Especialização em Administração e Organização Escolar*. Lisboa: Universidade de Lisboa - Faculdade de Ciências - Departamento de Educação.

Biklen, S. & Bogdan, R. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação. Uma Introdução à Teoria e aos Métodos*. Porto: Porto Editora.

Bolívar, A. (2012). *Melhorar os Processos e os Resultados Educativos - o que nos ensina a investigação*. V. N. Gaia: Fundação Manuel Leão.

Carmen, L. & Zabala, A. (1991). *Guia para la elaboración seguimiento y valoración de proyectos curriculares de centro*. Madrid; Cide.

Carneiro, A. (2006). Supervisão Escolar e Gestão Intermédia – um estudo sobre as percepções dos Coordenadores de Departamento Curricular. *Dissertação de Mestrado em Supervisão e Coordenação da Educação – Especialização em Supervisão Pedagógica*. Porto: Universidade Portucalense.

Castanheira, P. & Costa, J. (2007). *Lideranças transformacional, transacional e laissez-faire: um estudo exploratório sobre os gestores escolares com base no MLQ*. Porto: Edições Asa.

Correia, A. (2007). Contributos do Projeto Educativo para o Trabalho Colaborativo e reflexivo entre os professores - Estudo de um caso. *Dissertação de Mestrado em Ciências da Educação Especialidade: Supervisão em Educação*. Lisboa: Universidade Aberta.

Costa, J. (1994). *Gestão escolar - Participação, Autonomia, Projecto Educativo de Escola*. Lisboa: Texto Editora.

Day, C. (2001). *Desenvolvimento Profissional de Professores - Os desafios da aprendizagem permanente*. Porto: Porto Editora.

- Fernandes, P., Dias, M. & Neves, O. (2001). *Uma Formação em Círculo : Um Sentido no Presente... Um Sentido no Futuro*. Lisboa: Instituto de Inovação Educacional - Ministério da Educação.
- Fernandes, D. (2008). *Avaliação do desempenho docente: desafios, problemas e oportunidades*. Cacém: Texto Editores.
- Ferreira, J., Abreu, J. & Caetano, A. (1996). *Psicossociologia das Organizações*. McGraw-Hill.
- Flores, M. (2009). *Aprendizagem e desenvolvimento profissional de Professores: Contextos e Perspetivas*. Mangualde: Edições Pedagogo.
- Formosinho, J. (2009). *Formação de Professores. Aprendizagem profissional e acção docente*. Porto: Porto Editora
- Formosinho, J. & Machado, J. (2009). *Equipas Educativas. Para uma nova organização da escola*. Porto: Porto Editora.
- Garcia, C. (1999). *Formação de Professores. Para uma mudança educativa*. Porto: Porto Editora.
- Góis, E. & Gonçalves, C. (2005). *Melhorar as Escolas Práticas eficazes*. Porto: Edições Asa.
- Gouveia, L. (2008). *Gestão Intermédia - A supervisão como factor de mediação no processo de Desenvolvimento Pessoal, Profissional e Organizacional. Dissertação de Mestrado em Supervisão e Coordenação da Educação*. Porto: Universidade Portucalense.
- Guerra, M. (2000). *A escola que aprende*. Porto: CriapAsa.
- Hargreaves, A. (1994). *Changing Teacheres, Changing Times: Teacheres, Work and Cluture in the Postmodern Age*. New York: Teacheres College Press.
- Hargreaves, A. (1998). *Professorado, cultura y postmoderdinad: cambian los tiempos, cambia el professorado*. Madrid: Morata.
- Hargreaves, A. (2001). *Os Professores em Tempo de Mudança. O trabalho e a cultura dos professores na idade pós-moderna*. Lisboa: McGraw- Hill.
- Hargreaves, M. & Fullan, M. (2001). *Por que vale a pena lutar? O trabalho de equipa na escola*. Porto: Porto Editora.
- Hill, M. & Hill, A. (2002). *Investigação por Questionário* . Lisboa: Edições Silabo.
- Leite, C. (2003). *Para uma escola curricularmente inteligente"*. Porto: Asa Editores, S.A.

- Leite, C., Gomes, L. & Fernandes, P. (2001). *Projetos Curriculares de Escola e de Turma. Conceber, Gerir e Avaliar*. Porto: Asa.
- Lima, J. (2002). *As Culturas Colaborativas nas Escolas. Estruturas, processos e conteúdos*. Porto: Porto Editora.
- Lopes, M. (2011). O Contributo do Trabalho Colaborativo para o Desenvolvimento Profissional dos Professores e a Melhoria das Aprendizagens. *Dissertação de Mestrado em Educação - Área de Especialização em Supervisão e Organização da Prática Profissional*. Lisboa: Instituto de Educação da Universidade de Lisboa.
- Moraes, M., Pacheco, J. & Evangelista, M. (2003). *Formação de Professores. Perspetivas educacionais e curriculares*. Porto: Porto Editora.
- Nóvoa, A. (1992). *As organizações escolares em análise*. Lisboa: Dom Quixote.
- Oliveira, M. (2000). O Papel do Gestor Pedagógico Intermédio na Supervisão Escolar. In Alarcão, I (org.), *Escola Reflexiva e Supervisão. Uma Escola em Desenvolvimento e Aprendizagem*. Porto: Porto Editora, pp. 43-53
- Pereira, L. (2012). O Trabalho Colaborativo no Departamento de Línguas de uma Escola Secundária". *Dissertação de Mestrado em Ciências da Educação Especialidade: Supervisão em Educação*. Lisboa: Escola Superior de Educação Almeida Garrett.
- Pires, I. (2012). Lideranças Intermédias: tomada de decisão e comunicação em Departamento Curricular num Agrupamento de Escolas. *Dissertação de Mestrado em Administração e Gestão Educacional*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Ponte, J. (1994). O estudo de caso na investigação em educação matemática. *Quadrante*, 3(1), 3-18. Disponível em: [http://www.educ.fc.ul.pt/docentes/jponte/docs-pt%5c94-ponte\(quadrante-estudo%20caso\).pdf](http://www.educ.fc.ul.pt/docentes/jponte/docs-pt%5c94-ponte(quadrante-estudo%20caso).pdf). Acesso em: 6 julho 2012.
- Rego, A. (1997). *Liderança nas organizações - teoria e prática*. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Rodriguez, M. (1985). “El ideário educativo”. In Saenz, Oscar (Dir.). *Organizacion Escolar*. Madrid: Ed. Anaya.
- Roldão, M. (1996). *Gestão Curricular - Fundamentos e Práticas*. Lisboa: DEB, Ministério da Educação.
- Roldão, M. (1999). *Fundamentos e Práticas*. Lisboa: Ministério da Educação.
- Roldão, M. (2000). A Escola como Instância de Decisão Curricular . In Alarcão, I (org.), *Escola Reflexiva e Supervisão. Uma Escola em Desenvolvimento e Aprendizagem*. Porto: Porto Editora, pp. 67-78
- Roldão, M. (2007). Colaborar é preciso - Questões de qualidade e eficácia no trabalho dos professores. *Revista Trimestral I, n.º 71 Outubro/Dezembro*, 25-29.

- Rosa, M. & Arnoldi, M. (2008). *A Entrevista na Pesquisa Qualitativa. Mecanismos para validação dos resultados*. Belo Horizonte: Autêntica Editora.
- Santiago, R. (2000). A Escola Também é um Sistema Organizacional de aprendizagem Organizacional. In Alarcão, I (org.), *Escola Reflexiva e Supervisão. Uma Escola em Desenvolvimento e Aprendizagem*. Porto: Porto Editora, pp. 25-41
- Sebarroja, J. (2001). *A Aventura de Inovar. A mudança na escola*. Porto: Porto Editora.
- Schön, D. (1987). *Educating the Reflective Practitioner*. New York: Jossey-Bass.
- Schön, D. (1992). Formar professores como profissionais reflexivos. In A. Nóvoa (Org.), *Os professores e a sua formação*. Lisboa: D. Quixote e IIE.
- Senge, P. (1990-1994). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Currency Doubleday.
- Sergiovanni, T. (2004). *Novos caminhos para a liderança escolar*. Porto: ASA Editores, S.A.
- Silva, M. (2007). Passo a Passo, no Interior do Projecto. Um estudo sobre a Inteligência da Escola. *Dissertação de Mestrado em Ciências da Educação Especialidade: Supervisão em Educação*. Braga, Minho, Portugal: Universidade do Minho.
- Silva, M. (2011). Da Prática Colaborativa e Reflexiva ao Desenvolvimento Profissional do Educador de Infância. *Dissertação de Mestrado em Ciências da Educação Especialidade: Supervisão em Educação*. Lisboa: Escola Superior de Educação de Lisboa - Instituto Politécnico de Lisboa.
- Simões et al (2011). A Construção do Plano de Desenvolvimento Profissional In M.P. Alves; M. A. Flores e E. A. Machado (Eds), *Quanto vale o que fazemos? Práticas de Avaliação de Desempenho*. Santo Tirso: De Facto Editores, pp. 123-151.
- Smyth, J. Una pedagogía crítica de la práctica en el aula. *Revista de Educación*, 294, p. 275-300, 1991.
- Sousa, Â. (2011). Trabalho Colaborativo entre Professores em torno do Desenvolvimento do Sentido do Número. *Dissertação de Mestrado em Educação: Matemática na Educação Pré-Escolar e no 1.º e 2.º Ciclos do Ensino Básico*. Lisboa: Escola Superior de Educação - Instituto Politécnico de Lisboa.
- Stake, R. (2011). *Pesquisa Qualitativa estudando como as coisas funcionam*. Porto Alegre: Artmed Editora S.A.
- Tavares, J. (1996). *Uma Sociedade que se aprende e se desenvolve. Relações Interpessoais*. Porto: Porto Editora.
- Tavares, J. (2000). Contributos Psicológicos e Sociológicos para uma Escola Reflexiva. In Alarcão, I (org.), *Escola Reflexiva e Supervisão. Uma Escola em Desenvolvimento e Aprendizagem*. Porto: Porto Editora, pp. 55-66.

Teles, A. (2011). Práticas de Co-Formação em Contexto de Trabalho e Desenvolvimento Profissional. *Dissertação de Mestrado em Supervisão Pedagógica*. Universidade Aberta - Departamento de Educação e Ensino à Distância.

Whitaker, P. (2000). *Gerir a mudança nas escolas*. Porto: Asa Editores.

LEGISLAÇÃO

Decreto-Lei nº 75/2008, de 22 de abril, Diário da República N.º 79/2008 - 1.ª Série, Ministério da Educação, Regime de Autonomia, Administração e Gestão dos Estabelecimentos Públicos.

Decreto-Lei nº 43/89, de 3 de fevereiro, Diário da República N.º 29/1989 - 1.ª Série, Ministério da Educação, Regime jurídico de autonomia das escolas oficiais dos 2.º e 3.º ciclos do ensino básico e do ensino secundário.

Decreto-Lei nº 74/04, de 26 de março, Diário da República N.º 76/2004 - 1.ª Série - A, Ministério da Educação, Princípios orientadores da organização e da gestão curricular, bem como da avaliação das aprendizagens, no nível secundário de educação.

Lei nº 46/86, de 14 de outubro, Diário da República N.º 237/1986 - 1.ª Série, Ministério da Educação, Lei de Bases do Sistema Educativo.

Lei nº 115/97, de 19 de setembro, Diário da República N.º 217/97 - 1.ª Série - A, Ministério da Educação, Alteração à Lei nº 46/86, de 14 de Outubro (Lei de Bases do Sistema Educativo).

Decreto-Lei nº 6/2001, de 18 de janeiro, Diário da República N.º 23/2001 - 1.ª Série, Ministério da Educação, Consolidação da organização curricular da educação básica.

DOCUMENTOS OFICIAIS DA ESCOLA

Projeto Educativo de Escola (2011)

Regulamento Interno (Revisto em dezembro de 2010)

Relatório de Avaliação Interna

Relatório de Avaliação Externa (março 2007)

Tomada de Posição do Conselho Pedagógico da Escola F relativamente à Avaliação do Desempenho Docente

ANEXOS

Anexo 1 - Plano de Desenvolvimento da Escola

ESCOLA F

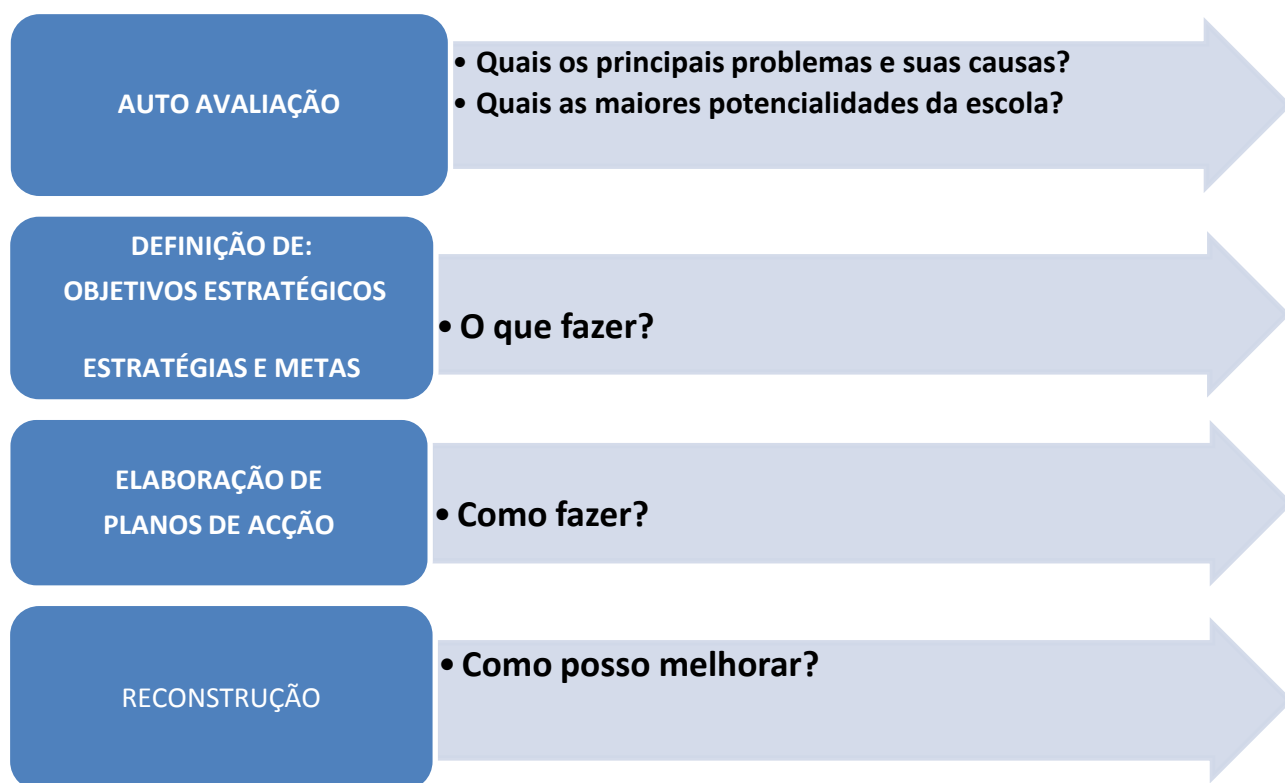


ESCOLA F DO SÉCULO XXI

PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL
ESCOLA

“... Pensar a melhoria da escola implica, ainda, ter em consideração o seu desempenho – Esta é uma escola eficaz ou não? –, a sua capacidade interna de mudança – é uma escola dinâmica ou estática? – e o estágio de desenvolvimento em que se encontra – Tem plano de desenvolvimento? Vai iniciar um processo de desenvolvimento? Quer manter e institucionalizar o processo de desenvolvimento? ...” (Góis & Gonçalves, 2005, p. 93)

O Plano de Desenvolvimento da Escola – PDE - é uma declaração de intenções que estabelece objetivos, metas e pretensões para a instituição escola e para os diferentes grupos profissionais da mesma, de acordo com o Projeto Educativo da Escola. Este documento deve, fortalecer e viabilizar a autonomia da Escola, contribuir para o fortalecimento da gestão pedagógica e conduzir a uma melhor definição das ações a desenvolver por cada profissional no seu próprio Plano de Desenvolvimento Profissional. É construído por toda a comunidade educativa, tem como objetivo uma melhor organização da escola para a melhoria da qualidade do ensino e deve ser elaborado em diferentes etapas baseada na:



PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL ESCOLA



Iniciei a elaboração deste Plano de Desenvolvimento da Escola por necessidade, uma vez que, um dos trabalhos que tenho que apresentar no Mestrado de Supervisão e Coordenação da Educação é o meu Plano de Desenvolvimento Profissional. Segundo Dillon-Peterson (1981, citado por García, 1999, p.139) “.. o desenvolvimento profissional do professor não ocorre no vazio, mas inserido num contexto mais vasto de desenvolvimento organizacional e curricular”.

Iniciei a elaboração deste Plano de Desenvolvimento Institucional – Escola com a leitura atenta do Relatório da Avaliação Externa das Escolas, documento elaborado pela Inspeção-Geral da Educação, em Março de 2007. Este Relatório expressa os resultados da avaliação externa da Escola F, realizada pela equipa de avaliação em 20 e 21 de Março de 2007. Neste processo de avaliação a Escola foi classificada com Muito Bom nos parâmetros – Resultados, Prestação de Serviços, Organização e Gestão escolar e Liderança, e Bom no parâmetro – Capacidade de autorregulação e melhoria da escola.

Comecei por seleccionar os pontos fortes e pontos fracos enumerados neste relatório e elaborei a Tabela I que resume esta análise. Seleccionados os pontos fracos elaborei uma proposta do Plano de Desenvolvimento da Escola, com a definição de objetivos e a escolha de estratégias que possibilitem a consecução dos objetivos – Tabela II. Para implementar o plano foi realizada a calendarização e as respetivas evidências.

Se o Plano fosse colocado em ação era necessário delinear Planos de Ação para cada uma das tarefas, que depois de avaliadas permitiam rever o Plano e consequentemente fazer os reajustamentos necessários para garantir a mudança, como se pode observar no seguinte esquema.

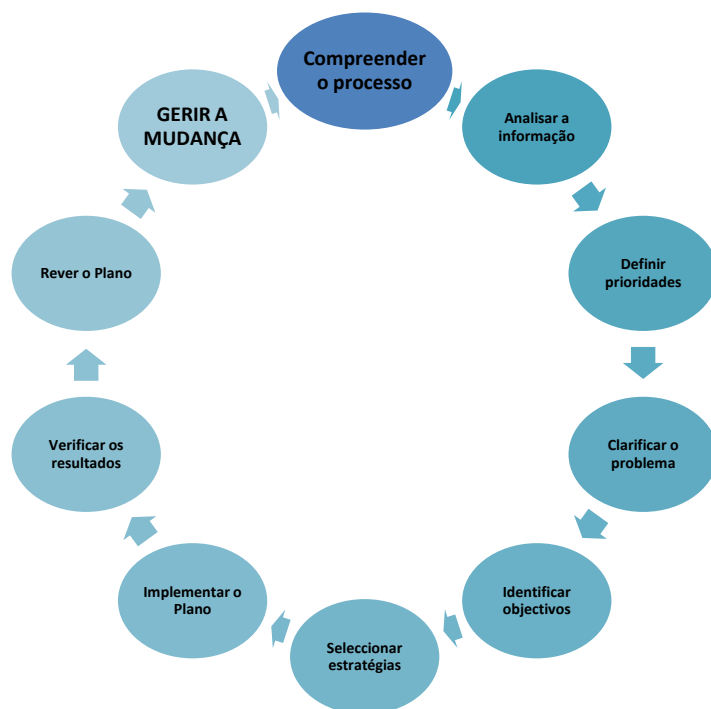


TABELA I - Reflexão sobre o Relatório de Avaliação Externa da Escola F – Março de 2007

DIMENSÕES	DESCRIÇÃO	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
RESULTADOS	Sucesso Académico	A Escola apresenta, em todos os anos de escolaridade, valores superiores à média nacional. Abandono escolar inexistente (2 alunos do 8º ano no ano letivo de 2005/06)	No ES, apesar das médias serem superiores às classificações dos exames são inferiores às classificações internas.
	Participação e desenvolvimento cívico	Frequentar a “Escola F” constitui para os seus alunos uma imagem de marca que ostentam com orgulho. Cultura de Escola amplamente participada construída e consolidada ao longo dos tempos. Participação dos alunos nos diferentes órgãos e projeto que se desenvolvem garantem um harmonioso desenvolvimento cívico onde não há lugar à discriminação social	
	Comportamento e disciplina	Um dos indicadores que condicionam as famílias a eleger a “Escola F” para os seus educandos é, de facto, o seu ambiente de segurança. Desenvolvimento de múltiplas atividades de complemento curricular potenciadoras da formação para a cidadania. Elevado grau de acompanhamento de pais e encarregados de educação quer nas reuniões plenárias, no início dos anos letivos com a Direção e os Diretores de Turma, quer nas reuniões intercalares como os Diretores de turma.	
	Valorização e impacto das aprendizagens	Oferta curricular do Ensino Secundário procura ir ao encontro das motivações dos alunos e integra: Cursos de Ciências e Tecnologias, Ciências Sociais e Humanas, Ciências Socioeconómicas e Artes visuais); Cursos Profissionais (TGPSI e TAI); Ensino Noturno com Cursos EFA.	
PRESTAÇÃO DO SERVIÇO EDUCATIVO	Articulação e sequencialidade	Equipas Educativas que asseguram o acompanhamento dos alunos ao longo dos diferentes anos e escolaridade do mesmo ciclo de estudos. Articulação intra departamental – espaços horários comuns ao nível semanários-horários dos professores para garantir um bloco semanal de 90 minutos para todos os professores do departamento poderem interagir. Espaço de 90 minutos para todos os Diretores de Turma e dos Coordenadores de Diretores de Turma para promover articulação e sequencialidade.	
	Acompanhamento da prática letiva	Partilha de experiências ao nível do corpo docente que se reflete na troca de materiais de ensino/aprendizagem que ocorre nas reuniões formais das estruturas de gestão pedagógica intermédia/contextos menos formais como sala de professores. A elaboração e a avaliação constante dos Projeto Curriculares de Turma ao longo do ano letivo permite adaptações e correções pontuais da prática letiva sempre que necessário.	
	Diferenciação e apoios	Serviços de apoio variados – Gabinete do Aluno, Serviços de Ação Social Escolar e Serviço de Orientação Escolar Articulação destes serviços com Encarregados de Educação, Conselhos de Turma e D.T. Existência de “Tutores” ao nível do Ensino Básico para ajudar a resolver situações problemáticas. Oficinas de escrita e de Matemática no Ensino Secundário. Plano de Ação para a Matemática.	
	Abrangência do currículo e valorização dos saberes e da aprendizagem	Possibilidade de diferentes oportunidades Educativas/Formativas da abrangência do currículo. Possibilidade de atividade de enriquecimento curricular consubstanciado numa grande diversidade de projeto de desenvolvimento educativo. Atividades desenvolvidas nos projeto, clubes, oficinas permitem o enriquecimento cultural e cívico.	

DIMENSÕES	DESCRIÇÃO	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
ORGANIZAÇÃO E GESTÃO ESCOLAR	Conceção, planeamento e desenvolvimento de atividade	A Escola assume-se como uma escola de referência e de excelência num quadro de abertura à inovação e à mudança. Plano de Atividade assegura a operacionalização dos princípios emanados do Projeto Educativo através de diversas atividades que tem como destinatários os diferentes elementos da comunidade. Projeto Curriculares de Turma são o ponto de partida para o desenvolvimento das competências gerais, transversais, essenciais e específicas da cada disciplina, área disciplinar e área não disciplinar desenvolvidas na Escola.	
	Gestão de recursos humanos	Distribuição do serviço docente é objeto de reflexão crítica no âmbito de cada grupo de Recrutamento. Distribuição de serviço tem como primeira prioridade o equilíbrio dos horários dos alunos. Distribuição de serviço possibilita que cada professor possa acompanhar os seus alunos ao longo dos diferentes anos de escolaridade do mesmo ciclo. O cargo de Diretor de Turma, por designação da Direção, é atribuído aos professores cujo perfil se ajusta às características de cada turma. Elevada qualificação do Corpo Docente (Doutoramentos e Mestrados) e uma dezena de Autores de Manuais Escolares. Elaboração de Propostas de Ação ao Centro de Formação para Formação Contínua de Docentes Serviço de qualidade do Pessoal Auxiliar de Ação Educativa	Reduzido número de elementos de Pessoal Auxiliar de Ação Educativa. Exiguidade dos espaços afetos à Administração Escolar
	Gestão dos recursos materiais e financeiros	Estratégias de aumento de receitas e contenção de despesas. Crescimento do orçamento privativo (Bufete e arrendamento das Instalações Desportivas). Candidatura a Projeto que permitem o reforço de verbas.	Necessidade de novos espaços destinados a salas específicas para os Cursos Profissionais, Sala Polivalente para alunos, Pavilhão Gimnodesportivo e Gabinetes de trabalho
	Participação dos pais e outros elementos da comunidade	Reuniões Plenárias com Pais/Encarregados de Educação, Direção e Diretores de Turma, no início do ano letivo. Reuniões Intercalares com Pais/Encarregados de Educação e Diretores de Turma no meio do 1º e 2º Períodos. Reuniões com Pais/Encarregados de Educação e Direção para preparação dos Exames Nacionais. Disponibilidade do Gabinete do Aluno para atendimento dos Pais/ Encarregados de Educação. Diversos convites para a participação nas atividades da Escola. Celebração de protocolos com Empresas/Instituições da comunidade local com o objetivo de garantir estágios para os alunos do Ensino Profissional, desenvolvimento de Projeto, Campanhas de Solidariedade e Rastreios.	
	Equidade e Justiça	Execução de medidas de combate à exclusão social escolar - Apoio da Ação Social Escolar. Implementação de serviços que promovem valores éticos universais do humanismo, de tolerância, da justiça, da liberdade, da responsabilidade e do respeito pelos Direitos Humanos (Gabinete do Aluno, Tutorias e Serviços Especializados de Apoio Educativo)	Ausência de Serviços de Psicologia e Orientação assegurado por pessoal técnico especializado.

DIMENSÕES	DESCRIÇÃO	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
LIDERANÇA	Visão e Estratégia	Projeto Educativo, Plano Anual de Atividade e Projeto Curricular de Turma são documentos estruturantes que refletem uma visão e uma estratégia claras e precisas consubstanciadas num modelo de prestação de serviço educativo que integra um todo articulado, estável e coerente. As atividades decorrentes destes documentos são sustentadas por lideranças fortes que no topo das hierarquias se encontram entregues a profissionais que apostam em processos interpessoais pelos quais uns tentam influenciar os outros a prosseguirem objetivos comuns. Estilo de liderança orientado para as tarefas e orientado para as pessoas. Liderança da Escola tem permitido ao longo dos tempos uma Cultura de escola com “alma” assente na busca permanente de uma inovação contínua e sistemática num caldo de diversidade (processo e projeto), implicação e participação.	
	Motivação e Empenho	Os diversos atores da Escola evidenciam motivação, empenho e cooperação. Corpo docente com muita experiência (alguns autores de Manuais Escolares) e qualificações académicas (pós-graduações, mestrados e Doutoramentos)	
	Abertura e Inovação	Inovar é um termo constante em todos os documentos estruturantes da vida da Escola. Missão do Projeto Educativo é “ uma educação para a mudança e inovação”. Clara aposta nas novas tecnologias, quer na sala de aula, quer na comunicação por via eletrónica entre todos os elementos da comunidade escolar e na plataforma moodle – e-learning e nas atividades extracurriculares.	Melhorar a utilização da Plataforma Moodle e a comunicação e-learning
	Parcerias, Protocolos e Projeto	Estágios para alunos do Ensino Profissional. Escolas Associadas da Unesco. Núcleo da Amnistia Internacional. Projeto da Educação para a Saúde. Escola F CiênciasMais. Projeto CRIE. Projeto Inov@r com QI, entre outros.	
CAPACIDADE DE AUTO-REGULAÇÃO E MELHORIA DA ESCOLA	Autoavaliação	Os procedimentos de autoavaliação constam de dois momentos distintos - avaliação intermédia e avaliação final do Plano Anual de Atividade. Avaliação das Visitas de Estudo e das atividades constantes no Plano Anual de Escola. Avaliação dos resultados dos alunos. A Escola está envolvida no Programa Aves, Projeto Sócrates/Comenius, Oficina de Formação e criação do GAVI.	Procedimentos de avaliação interna ainda não revelam uma política consistente e sistemática de autoavaliação
	Sustentabilidade do progresso	Resultados dos alunos e o impacto, no meio envolvente, do serviço educativo prestado pela Escola permitem concluir no sentido de sustentabilidade do progresso. Visão estratégica das lideranças de topo e ao nível da gestão pedagógica intermédia. Consistência/Inovação dos projetos desenvolvidos. Estabilidade de um corpo docente qualificado. Experiência acumulada de experimentação pedagógica e a dinâmica altamente profissionalizada do trabalho educativo augura a possibilidade de um desenvolvimento sustentado de um projeto onde seja potenciada a autonomia na administração do currículo. Rigorosa planificação da atividade docente ancorada, prima rácio, em critérios pedagógicos, tendo como “farol” orientador o interesse dos alunos. Aumento da procura por parte dos alunos.	Necessidade de obras de fundo destinadas à manutenção e conservação do edifício .Impossibilidade de ajustar a sua oferta formativa à incapacidade de criar novos espaços destinados a salas específicas.

TABELA II - PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL - ESCOLA

DIMENSÃO		OBJETIVOS	ESTRATÉGIAS GERAIS	CALENDARIZAÇÃO	EVIDÊNCIAS	AUTOAVALIAÇÃO
RESULTADOS Sucesso académico		Melhorar as classificações internas dos alunos do Ensino Secundário.	Reforçar as estratégias de ensino/aprendizagem com o objetivo de melhorar as classificações internas. Participar nos Testes Intermédios das disciplinas com Exame Nacional para adquirir treino.	Testes Intermédios nas disciplinas que têm Exame Nacional	Relatórios dos Testes Intermédios e do final de cada período.	Classificações dos Exames Nacionais
ORGANIZAÇÃO E GESTÃO ESCOLAR	Gestão de recursos humanos	Aumentar o número de elementos de Pessoal da Ação Educativa. Melhorar os espaços afetos à Administração escolar	Contactar os Serviços do ME na tentativa de obter mais pessoal auxiliar. Requalificação do parque Escolar – Parque Escolar.	Em cada início do ano letivo Ano letivo de 2010/2011	Contatos realizados pela Direção em diferentes momentos. Escola F do Século XXI	Ao longo do ano letivo sempre que surjam situações problemáticas (por exemplo doença de funcionários)
	Gestão dos recursos materiais e financeiros	Criar novos espaços destinados a salas específicas para os Cursos Profissionais, Sala Polivalente para alunos, Pavilhão Gimnodesportivo e Gabinetes de trabalho para Docentes	Requalificação do parque Escolar – Parque Escolar.	Ano letivo de 2010/2011	Escola F do Século XXI	Dinamização de atividades extracurriculares.
	Equidade e Justiça	Insistir na colocação de pessoal técnico para os Serviços de Psicologia.	Contactar os Serviços do ME na tentativa de obter mais pessoal técnico para os Serviços de Psicologia	Ao longo do Ano letivo	Contatos realizados pela Direção em diferentes momentos	Final do ano letivo quando é necessário encaminhar os alunos do 9º ano.
LIDERANÇA Abertura e Inovação		Melhorar a utilização da Plataforma Moodle e a comunicação e-learning	Dar Formação ao pessoal docente para a utilização da Plataforma Moodle. Promover/divulgar cursos de formação relacionados com a Plataforma Moodle e a comunicação e-learning	Ao longo do ano letivo	Registo de alguns Professores na Plataforma Moodle	Relatórios relativos ao trabalho desenvolvido e à participação na Plataforma
CAPACIDADE DE AUTO-REGULAÇÃO E MELHORIA DA ESCOLA	Autoavaliação	Dinamizar a avaliação ao nível de todas as estruturas da escola.	Promover grupos de trabalho para estudo das classificações de cada período. Analisar, em GR, os resultados obtidos e as estratégias a utilizar para superar esses resultados. Implementar reestruturação dos currículos do EP	Em diferentes momentos ao longo do ano letivo.	Análise das classificações no final de cada período. Avaliação do currículo do Ensino Profissional	Trabalho do GAVI. Proposta de reformulação do currículo dos Cursos Profissionais.
	Sustentabilidade do progresso	Melhorar os espaços afetos à Administração escolar. Promover novas ofertas educativas em função dos novos espaços	Requalificação do parque Escolar – Parque Escolar	Ano letivo de 2010/2011	Escola F do Século XXI Novos Cursos EFA	Novas Instalações no início do ano letivo 2010/2011

Anexo 2 - Plano de Ação do PDE

PLANO DE AÇÃO

PRIORIDADES	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	PLANO DE AÇÃO	RESPONSABILIZAÇÃO	CALENDARIZAÇÃO	EVIDÊNCIAS
Criar uma política formativa adequada à realidade Valorizar trabalho de equipa/colaboração Dinamizar trabalho de equipa/colaboração	Colaborar na definição da política formativa a curto prazo tendo por base o diagnóstico organizacional. Identificar a influência da organização e conteúdo do trabalho no desempenho profissional e na aquisição de competências.	Promover a Formação Contínua de Professores em Educação Sexual de Professores do Ensino Básico e do Ensino Secundário Criar um banco de recursos educativos para a Educação Sexual. Promover trabalho colaborativo de grupo para: - discutir e refletir sobre as práticas de sala de aula; - preparar tarefas; - discutir conteúdos/estratégias.	Coordenador do Projeto (Organiza e divulga Ações de Formação – Oficina - que implementa na Escola) Formandos das diferentes Turmas da Oficina Coordenadores de Departamento Representantes dos Grupos de recrutamento	Ao longo do 2º Período Ao longo do ano letivo	Projetos de Educação Sexual realizados por ano Relações de trabalho espontâneas, voluntárias. Tomada de decisões em conjunto. Comunicação e diálogo por parte de todos os participantes.

Anexo 3 - Questionário da Direção



UNIVERSIDADE PORTUCALENSE INFANTE D. HENRIQUE
MESTRADO EM SUPERVISÃO E COORDENAÇÃO DA EDUCAÇÃO

Este questionário insere-se numa investigação sobre “ A Importância do Trabalho Colaborativo das Estruturas de Gestão no Desenvolvimento da Escola”

Com esta investigação pretendo conhecer, analisar e compreender o contributo do trabalho colaborativo realizado pelas Estruturas de Gestão (Direção e Estruturas Intermédias de Gestão) no desenvolvimento da Escola.

Os dados recolhidos serão usados apenas para fins científicos e o anonimato e confidencialidade estão absolutamente garantidos.

Agradeço a sua colaboração, pois dela depende o sucesso do meu estudo.

A Mestranda

Maria de Fátima Alves Simões

Data do preenchimento do questionário: ____/____/____

1ª Parte – Dados pessoais

Assinale com **X** a sua resposta

1. Género:

☐ Feminino

☐ Masculino

2. Idade:

☐ <30 anos

☐ 41 - 50 anos

☐ 30 - 40 anos

☐ > 50 anos

3. Habilitações académicas

☐ Licenciatura

☐ Mestrado

☐ Pós-Graduação

☐ Doutoramento

4. Situação profissional

☐ Professor do Quadro da Escola

☐ Outra

Qual _____

5. Número de anos de serviço na(o):

5.1.Carreira

☐ Menos de 15 anos

☐ 21 a 30

☐ 15 a 20 anos

☐ + de 30

5.2.Escola

☐ 5 anos

☐ 11 a 15

☐ 6 a 10 anos

☐ + de 15

5.3. Direção:

☐ 2 anos

☐ Mais de 2 anos

6. Possui formação suplementar/especialização para o cargo:

☐ Sim

☐ Não

6.1. Se respondeu sim indique em que área:

☐ - Ciências da Educação - Administração Escolar;

☐ - Especialização em Administração e Gestão Escolar;

☐ - Especialização em Administração Escolar e Administração Educacional - Direção e Gestão de Organizações Escolares.

7. Indique se exerceu algum cargo nos anteriores Conselhos Executivos.

☐ Sim

☐ Não

7.1. Se respondeu Sim, indique o(s) cargo(s) desempenhados _____

8. Indique se participou, nesta Escola, nos grupos de trabalho que elaboraram os documentos:

8.1. Projeto Educativo de Escola

☐ Sim

☐ Não

8.2. Projeto Curricular de Escola

☐ Sim

☐ Não

8.3. Regulamento Interno

☐ Sim

☐ Não

8.4 – Regulamento do Ensino profissional

☐ Sim

☐ Não

Se respondeu sim, indique o seu contributo _____

9. Na sua opinião o desempenho do seu cargo de Direção é influenciado...

(Assinale com **X** as **duas** influências mais marcantes)

☐ Pelas orientações dadas pelo Ministério da Educação;

☐ Apenas pelo cumprimento linear da legislação em vigor;

☐ Pela estreita colaboração com o Conselho Geral;

☐ Pelo diálogo que mantém com as Estruturas de Gestão Intermédia;

☐ Pelo compromisso de interações e da participação de todos;

☐ Outra. Qual _____

10. Indique se no exercício do seu cargo de Direção existe trabalho conjunto e de apoio mútuo, de forma a atingir os objetivos da Escola:

☐ Sim

☐ Não

10.1. Se respondeu sim refira a sua opinião sobre esta experiência

☐ Boa

☐ Má

☐ Sem opinião

11. Como classifica a Liderança da Escola:

(Assinale com **X** a sua opinião)

☐ democrática

☐ Liberal

☐ transformacional

☐ autocrática

☐ carismática

☐ transacional

12. Utilize a escala que se segue para referir as dificuldades que sente no seu trabalho de Direção

Nunca	Raramente	Às vezes	Muitas vezes	Sempre
1	2	3	4	5

- ☐ colaboração com as Estruturas Intermédias de Gestão
- ☐ tradição de trabalho em equipa
- ☐ disponibilidade de tempo entre as Estruturas Intermédias de Gestão
- ☐ comunicação/interligação entre os vários órgãos de gestão da escola
- ☐ atitude reflexiva dos professores
- ☐ colaboração entre as Estruturas Intermédias de Gestão
- ☐ ausência de trabalho colaborativo
- ☐ Outra.

Qual _____

13. Utilize a escala que se segue para classificar o seu nível de desempenho ao nível das Estruturas Intermédias de Gestão:

Nunca	Raramente	Às vezes	Muitas vezes	Sempre
1	2	3	4	5

- ☐ Promovo uma atividade coordenada, com vista a consecução dos objetivos organizacionais
- ☐ Influencio as Estruturas Intermédias de Gestão para que se envolvam voluntariamente em tarefas que visem a concretização dos objetivos.
- ☐ Promovo reflexões sobre situações importantes do contexto escolar.
- ☐ Crio entusiasmo e motivação no trabalho das Estruturas Intermédias de Gestão.
- ☐ Promovo um ambiente de trabalho estimulante, onde é possível a partilha dos seus saberes/capacidades.
- ☐ Delego responsabilidades nas equipas das Estruturas Intermédias de Gestão.

- ☐ Fomento a iniciativa de todos os que integram as Estruturas Intermédias de Gestão.
- ☐ Promovo um clima de confiança para o desenrolar do trabalho das Estruturas Intermédias de Gestão.
- ☐ Desenvolvo estruturas facilitadoras de criatividade, comunicação e interação entre os que trabalham nas Estruturas Intermédias de Gestão.
- ☐ Influencio a Equipa de Coordenadores a contribuir com eficiência para o sucesso da organização de que são membros.
- ☐ Fomento a partilha de boas práticas com as Estruturas de Gestão Intermédia.
- ☐ Incentivo as Estruturas Intermédias de Gestão a contribuírem com sugestões no processo de decisão

14. Classifique o seu desempenho de Direção à luz da Política Educativa, utilizando a escala que se segue.

Nunca	Raramente	Às vezes	Muitas vezes	Sempre
1	2	3	4	5

- ☐ Assumo a liderança partilhada perante a equipa que coordeno.
- ☐ Reconheço a necessidade de orientar o desempenho do cargo de Direção segundo as diretrizes do Projeto Educativo da Escola
- ☐ Planifico regularmente o trabalho de gestão das equipas que coordeno de forma a antecipar situações problemáticas.
- ☐ Estou presente no dia-a-dia da escola
- ☐ Sou motivadora e impulsionadora do Desenvolvimento da Escola
- ☐ Preocupo-me com a qualidade das interações e com um clima relacional construtivo

- ☐ Fomento o trabalho colaborativo através de uma gestão participada
- ☐ Promovo periodicamente reflexão sobre as práticas educativas
- ☐ Exerço um nível elevado de poder sobre as estruturas Intermédias de Gestão
- ☐ Oriento a gestão da Escola com uma visão partilhada do futuro.
- ☐ Concentro-me na organização, apoio e desenvolvimento das equipas que lidero.
- ☐ Consulto as Estruturas Intermédias de Gestão para a resolução de problemas, solicitando ideias e recomendações
- ☐ Promovo a reflexão sobre situações importantes da vida da Escola com o objetivo de envolver e mobilizar todos os membros da Comunidade Educativa

15. Refira a importância dos pressupostos, que se seguem, no Desenvolvimento da Escola. (Manifeste o seu grau de concordância ou discordância, utilizando a escala).

Discordo totalmente	Discordo	Indeciso	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

- ☐ Conjunto de práticas, valores e crenças, partilhados por todos os que nela trabalham.
- ☐ Atividades, articuladas em torno de objetivos comuns, de todos os elementos da Escola, Direção, Professores, Funcionários e Alunos.
- ☐ Trabalho coletivo na gestão participativa que permite implementar medidas que contribuem para a conquista da autonomia.
- ☐ Trabalho de continuidade de um corpo docente estável, com o envolvimento pessoal e profissional dos professores e o interesse pelo bom desempenho da escola.

- ☐ Compromisso do corpo docente com a obtenção de bons resultados e com a resolução dos problemas.
- ☐ Gestão participativa com o envolvimento dos Pais/Encarregados de Educação nas decisões que dizem respeito ao funcionamento da escola.
- ☐ Ambiente de trabalho caracterizado por relações humanas de respeito pessoal e profissional e pela valorização do trabalho de todos os membros da Comunidade.
- ☐ investimento no desenvolvimento profissional dos professores e restantes membros da Comunidade Educativa, para dar resposta às propostas de mudança;
- ☐ escola que defende o aluno como o “centro” da sua atuação;
- ☐ abordagens reflexivas dos professores e das Estruturas de Gestão;
- ☐ aprendizagens praticadas na Escola com a implementação de Amigos Críticos, Projetos de investigação/ação, entre outros.

2ª Parte – No Projeto Educativo constata-se que esta Escola tem “...o desafio de se constituir como uma escola de referência e excelência num quadro de abertura à inovação e à mudança ...”

Utilize a escala para classificar as razões que levam a esta afirmação.

Muito boa	Boa	Razoável	Má	Muito Má
5	4	3	2	1

- ☐ Liderança colaborativa, aberta e partilhada.
- ☐ Relações humanas adequadas do trabalho que impõe partilha, debate e confronto de ideias
- ☐ Relações pedagógicas ativas e dinâmicas adequadas do trabalho que assenta na partilha, debate e confronto de ideias
- ☐ Trabalho articulado e pensado em conjunto
- ☐ Rotinas de auto-reflexão.

- ☐ Tomada de decisões conjuntas.
- ☐ Partilha de ideias e de interesses
- ☐ Gestão democrática e participativa que permite aos Coordenadores tomar decisões em Aspectos importantes para o desenvolvimento da escola.
- ☐ Atribuição de poderes de liderança e de decisão aos atores educativos que desempenham funções de Gestão Intermédia na Escola.
- ☐ Reconhecimento do trabalho pedagógico efetuado pelas diferentes equipas pedagógicas desta escola.
- ☐ Cultura de participação criativa e de responsabilidade de todos os intervenientes no processo educativo.
- ☐ Promoção e apoio ao desempenho de todos os atores com papéis formais e informais constituindo-se a escola como uma comunidade de aprendizagem.

Obrigada pela colaboração
Maria de Fátima Alves Simões

Anexo 4 - Questionário dos Coordenadores



UNIVERSIDADE PORTUCALENSE INFANTE D. HENRIQUE
MESTRADO EM SUPERVISÃO E COORDENAÇÃO DA EDUCAÇÃO

Este questionário insere-se numa investigação sobre “ A Importância do Trabalho Colaborativo das Estruturas de Gestão no Desenvolvimento da Escola”

Com esta investigação pretendo conhecer, analisar e compreender o contributo do trabalho colaborativo realizado pelas Estruturas de Gestão (Direção e Estruturas Intermédias de Gestão) no desenvolvimento da Escola.

Os dados recolhidos serão usados apenas para fins científicos e o anonimato e confidencialidade estão absolutamente garantidos.

Agradeço a sua colaboração, pois dela depende o sucesso do meu estudo.

A Mestranda

Maria de Fátima Alves Simões

Data do preenchimento do questionário: ____/____/____

1ª Parte – Dados pessoais

Assinale com **X** a sua resposta

1. Género:

☐ Feminino

☐ Masculino

2. Idade:

☐ <30 anos

☐ 41 - 50 anos

☐ 30 - 40 anos

☐ > 50 anos

3. Habilitações académicas

☐ Licenciatura

☐ Mestrado

☐ Pós-Graduação

☐ Doutoramento

4. Situação profissional

☐ Professor do Quadro da Escola

☐ Outra

Qual _____

5. Número de anos de serviço na(o):

5.1.Carreira

☐ Menos de 15 anos

☐ 21 a 30

☐ 15 a 20 anos

☐ + de 30

5.2.Escola

☐ 5 anos

☐ 11 a 15

☐ 6 a 10 anos

☐ + de 1

5.3. Cargo de Coordenador:

☐ 2 anos

☐ Mais de 2 anos

6. Possui formação suplementar/especialização para o cargo:

☐ Sim

☐ Não

6.1. Se respondeu sim indique em que área:

☐ - formação especializada de organização e desenvolvimento
curricular

☐ - formação especializada de supervisão pedagógica

☐ - formação de formadores

7. Indique se participou, nesta escola, nos grupos de trabalho que elaboraram os documentos:

7.1. Projeto Educativo de Escola

☐ Sim

☐ Não

7.2. Projeto Curricular de Escola

☐ Sim

☐ Não

7.3. Regulamento Interno

☐ Sim

☐ Não

7.4. Regulamento do Ensino Profissional

☐ Sim

☐ Não

8. Na sua opinião a gestão do cargo de Coordenador é influenciado...

(Assinale com **X** as **duas** influências mais marcantes)

☐ Pelas experiências relatadas por outros Coordenadores

☐ Pelas orientações dadas pela Direção

- ☐ Apenas pelo cumprimento linear da legislação em vigor
- ☐ Por querer dar aos colegas o que nunca lhe foi dado pelos anteriores coordenadores
- ☐ Outra.

Qual _____

9. Indique se na sua atividade de Coordenador existe trabalho conjunto e de apoio mútuo, de forma a atingir os objetivos da Escola

- ☐ Sim ☐ Não

9.1. Se respondeu sim refira a sua opinião sobre esta experiência

- ☐ Boa ☐ Má ☐ Sem opinião

2ª Parte – Como vê o cargo de Coordenador

(Assinale com X a sua opinião)

1. Como encara o seu cargo de Coordenador

- ☐ Muito importante/Muito útil
- ☐ Bastante importante/Bastante útil
- ☐ Alguma importância/Pouco útil
- ☐ Insuficiente/Inútil

2. Utilize a escala que se segue para referir as dificuldades que sente no seu trabalho de Coordenador(a) de Departamento/Novas Oportunidades

Nunca	Raramente	Às vezes	Muitas vezes	Sempre
1	2	3	4	5

- ☐ - colaboração entre professores
- ☐ - tradição de trabalho em equipa
- ☐ - disponibilidade de tempo entre professores
- ☐ - comunicação/interligação entre os vários órgãos de gestão da escola

- ☐ atitude reflexiva dos professores
- ☐ - colaboração entre professores e os coordenadores
- ☐ Outra.

Qual _____

3. Utilize a escala, para classificar as tarefas que desempenha no seu trabalho de Coordenador(a).

Nunca	Raramente	Às vezes	Muitas vezes	Sempre
1	2	3	4	5

- ☐ Sou essencialmente um(a) mediador(a) entre a Direção/Professores.
- ☐ Privilegio a coordenação do trabalho dos professores, no sentido de promover a concertação das formas de atuação.
- ☐ Colaboro com a Direção na implementação das medidas necessárias ao bom funcionamento da escola.
- ☐ Preocupo-me com a melhoria da qualidade das interações ao nível da escola e com a implementação de um clima relacional construtivo.
- ☐ Atuo sobretudo ao nível da circulação de informações, tentando facilitar a comunicação.
- ☐ Promovo a colegialidade entre os professores que coordeno, incentivando-os ao trabalho colaborativo.
- ☐ Promovo a reflexão sobre as práticas educativas numa lógica de partilha e entreajuda, fomentando o desenvolvimento de interações participativas.
- ☐ Promovo a reflexão sobre questões da educação em geral, com vista ao desenvolvimento profissional de todos e ao desenvolvimento da Escola.
- ☐ Trabalho em conjunto com os outros Coordenadores para ajustar posições porque é essencial que trabalhemos no mesmo sentido.
- ☐ Promovo um melhor conhecimento do funcionamento geral da escola, a fim de facilitar a participação e o envolvimento de todos.

- ☐ Promovo a partilha de boas práticas.
- ☐ Garanto uma boa comunicação entre o grupo que coordeno e os demais órgãos de gestão

3ª Parte – Como vê o cargo de Coordenador enquanto Órgão de Gestão Intermédia.

Classifique, cada afirmação, utilizando a escala proposta.

5	4	3	2	1
Essencial	Muito importante	Importante	Sem importância	Irrelevante

- ☐ Implica uma atitude de mediação, supervisão, colaboração, liderança e coordenação.
- ☐ Promove o envolvimento de todos na planificação e gestão curricular, na resolução de problemas e na definição das políticas educativas da Escola.
- ☐ Não há poderes legais que permitam exercer o cargo com autoridade e liderança.
- ☐ Permite participar em reuniões com a Direção para definir estratégias e práticas educativas.
- ☐ Permite planear a mudança e prever as suas consequências, no comportamento dos seus colaboradores
- ☐ Permite implementar a vivência da cultura colaborativa das estruturas de Gestão da Escola.
- ☐ Permite estabelecer compromisso com o grupo que coordena para a obtenção de bons resultados e para a resolução dos problemas
- ☐ Permite gerir pessoas e as suas interações

4ª Parte – Como vê a relação entre a Direção e as Estruturas de Gestão Intermédia

Manifeste o seu grau de concordância ou discordância, utilizando a escala.

Discordo totalmente	Discordo	Indeciso	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

- ☐ O ambiente de trabalho é humano e profissional.

- ☐ O processo de tomada de decisão é verdadeiramente democrático.
- ☐ A Direção partilha poderes.
- ☐ Os objetivos da escola são alcançados através da motivação dos professores.
- ☐ A negociação é mínima e não há partilha de poder.
- ☐ A preocupação com a equidade e a justiça está sempre presente.
- ☐ O poder é realmente partilhado com as Estruturas Intermédias de Gestão.
- ☐ A Direção concilia os objetivos organizacionais com a diversidade de interesses para garantir o sucesso da sua organização.
- ☐ Impulsiona um ambiente favorável ao desenvolvimento profissional dos Coordenadores proporcionando-lhes incentivos e estímulos para o sucesso do seu cargo.
- ☐ A Direção trabalha com os Coordenadores para incrementar objetivos que retratem práticas colaborativas.

5ª Parte – No Projeto Educativo constata-se que esta Escola tem “...o desafio de se constituir como uma escola de referência e excelência num quadro de abertura à inovação e à mudança ...”

Utilize a escala para classificar as razões que levam a esta afirmação.

Muito boa	Boa	Razoável	Má	Muito Má
5	4	3	2	1

- ☐ Liderança colaborativa, aberta e partilhada.
- ☐ Relação humanas adeptas do trabalho que impõe partilha, debate e confronto de ideias
- ☐ Relações pedagógicas ativas e dinâmicas adeptas do trabalho que assenta na partilha, debate e confronto de ideias
- ☐ Trabalho articulado e pensado em conjunto
- ☐ Rotinas de auto-reflexão.
- ☐ Tomada de decisões conjuntas.

- ☐ Partilha de ideias e de interesses.
- ☐ Gestão democrática e participativa que permite os Coordenadores tomar decisões em aspetos importantes para o desenvolvimento da escola
- ☐ Atribuição de poderes de liderança e de decisão aos atores educativos que desempenham funções de Gestão Intermédia na Escola
- ☐ Reconhecimento do trabalho pedagógico efetuado pelas diferentes equipas pedagógicas desta escola
- ☐ Cultura de participação criativa e de responsabilidade de todos os intervenientes no processo educativo.
- ☐ Promoção e apoio ao desempenho de todos os atores com papéis formais e informais constituindo-se a escola como uma comunidade de aprendizagem.

Obrigada pela colaboração
Maria de Fátima Alves Simões

Anexo 5 - Guião da Entrevista da Diretora



GUIÃO DA ENTREVISTA EXPLORATÓRIA PARA A DIRETORA

TEMA: “ A Importância do Trabalho Colaborativo das Estruturas de Gestão no Desenvolvimento da Escola”.

OBJETIVOS GERAIS:

1. Perceber a importância do Trabalho Colaborativo das Estruturas de Gestão no Desenvolvimento da Escola;
2. Investigar as práticas colaborativas realizadas pelas Estruturas de Gestão (Direção e Estruturas Intermédias de Gestão);
3. Identificar as dificuldades sobre o trabalho colaborativo das Estruturas de Gestão;
4. Identificar as potencialidades do trabalho colaborativo para o Desenvolvimento Institucional.

QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO:

- 🚦 De que forma o trabalho colaborativo realizado pelas Estruturas de Gestão contribui para a designação de “Escola de Sucesso”?
- 🚦 De que forma o trabalho colaborativo ajuda a criar dinâmicas de reflexão coletiva?
- 🚦 Quais são as principais dificuldades encontradas na implementação do trabalho colaborativo das Estruturas de Gestão? Como são ultrapassadas essas dificuldades?

DESTINATÁRIA

- ✓ **Diretora.**

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	FORMULÁRIO DAS PERGUNTAS
Legitimar a entrevista e motivar o entrevistado	Informar a entrevistada acerca da investigação desenvolvida; Solicitar autorização para a gravação da entrevista; Assegurar o carácter confidencial de todas as informações obtidas através da entrevista; Pedir a ajuda da entrevistada pois as suas informações são absolutamente necessárias para poder concretizar a investigação que está a decorrer; Agradecer a disponibilidade e o contributo dado na concretização desta investigação.
Recolher elementos referentes ao 1º objetivo Perceber a importância do Trabalho Colaborativo das Estruturas de Gestão no Desenvolvimento da Escola	Inquirir a Entrevistada sobre o conceito de trabalho colaborativo. Inquirir a Entrevistada sobre as experiências de trabalho colaborativo no desempenho do seu cargo; Solicitar a indicação de fatores facilitadores e de constrangimento ao desenvolvimento do trabalho colaborativo; Questionar se o trabalho colaborativo induz a prática de dinâmicas de reflexão coletiva
Recolher elementos referentes ao 2º objetivo Investigar as práticas colaborativas realizadas pelas Estruturas de Gestão (Direção e Estruturas Intermédias de Gestão);	Auscultar a opinião da entrevistada acerca das práticas colaborativas realizadas e qual a importância atribuída ao Desenvolvimento da Escola. Inquirir sobre a importância das reflexões feitas nas sessões de trabalho colaborativo; Pedir a opinião da entrevistada quanto ao trabalho colaborativo desenvolvido com as Estruturas Intermédias de Gestão.
Recolher elementos referentes ao 3º objetivo Identificar as dificuldades sobre o trabalho colaborativo das Estruturas de Gestão	Recolher a opinião da entrevistada sobre as dificuldades que experimenta na implementação do trabalho colaborativo Recolher opinião sobre sugestões de melhoria para a implementação do Trabalho Colaborativo.
Recolher elementos referentes ao 4º objetivo Identificar as potencialidades do trabalho colaborativo para o Desenvolvimento Institucional	Conhecer a opinião da entrevistada sobre os efeitos que o trabalho colaborativo tem no Desenvolvimento da Escola.
Recolher elementos de Carácter complementar	Perguntar se há mais alguma coisa que pretenda acrescentar ou alguma sugestão que pretenda dar.

GUIÃO DA ENTREVISTA À DIRETORA

1. O que é dirigir esta Escola?
2. Considera que exerce um cargo de liderança ou de Gestão?
3. Gosta de desempenhar este cargo? Quais os aspetos mais aliciantes? E os mais desgastantes?
4. Que tipo de limitações sente no seu desempenho?
5. Qual o seu contributo na definição dos objetivos da Escola?
6. Que atitudes adota para promover motivação e satisfação no trabalho?
7. Qual a forma de trabalho que mais utiliza?
8. Que contributos retira dessa forma de trabalho para o Desenvolvimento da Escola?
9. **Quais são os pontos fortes e os pontos fracos da Escola?**
10. O que pensa sobre a cultura de colaboração? Na Escola existe esta cultura?
11. Quais os aspetos que facilitam/dificultam a construção de uma cultura de colaboração?
12. O que pensa da atribuição de poderes de liderança e de decisão aos Gestores Intermédios?
13. De que forma o Desenvolvimento Profissional dos Professores é decisivo no Desenvolvimento da Escola?
14. Um dos instrumentos de recolha de informação para esta investigação era a observação das reuniões semanais que realiza com as Estruturas Intermédias. Este objetivo não foi possível uma vez que essas reuniões foram destinadas para a análise de documentos referentes à Avaliação de Desempenho Docente. O que pode referir sobre esta condicionante.
15. Na Análise dos Questionários relativos às Estruturas Intermédias de Gestão, constata-se uma grande divergência de opiniões dos Representantes dos Grupos de Recrutamento em relação às respostas aos Coordenadores e aos Diretores de Curso. Como exemplo constatamos que, em oito RGRs, dois mencionam que nunca realizam trabalho conjunto e seis indicam que só o fazem raramente.
Em sua opinião, quais os motivos destas respostas dos RGRs?
16. Para dar resposta a questão de investigação “ De que forma o trabalho colaborativo realizado pelas Estruturas de Gestão contribui para a designação de “ Escola de Sucesso” foi necessário conhecer o tipo de trabalho realizado pelas EIG, pelo que foi proposta a questão “ ... tarefas que desempenha no seu cargo de ...”.
Da análise dos resultados desta questão concluiu-se que as EIG que desempenham com mais assertividade as suas tarefas são os DCs e que as mais trabalham em conjunto para ajustar posições são os Coordenadores e os Diretores de Curso.

O que lhe apraz dizer sobre estes resultados.

17. Qual a sua opinião para a constatação – Os Diretores de Curso são a Estrutura Intermédia de Gestão que menos dificuldades sentem na implementação de práticas colaborativas.
18. O Relatório de Avaliação Interna refere que o Sucesso da Escola deve-se a um conjunto de medidas implementadas, no âmbito da Supervisão – trabalho colaborativo, reflexões e a existência de uma Amiga Crítica, a ex-Presidente do Conselho Executivo.
Que importância atribui à colaboração da “Amiga Crítica”.
19. Uma Escola de sucesso pauta-se pelo sucesso escolar dos seus alunos. De que forma as reflexões realizadas podem induzir práticas pedagógicas capazes de promover melhores resultados?
20. De que forma a existência de práticas reflexivas e o trabalho colaborativo podem contribuir para o Desenvolvimento da Escola?

Obrigada pela colaboração
Maria de Fátima Alves Simões

Anexo 6 - Guião da Entrevista dos Coordenadores



GUIÃO DAS ENTREVISTAS EXPLORATÓRIAS ÀS ESTRUTURAS DE GESTÃO DA ESCOLA

TEMA: “ A Importância do Trabalho Colaborativo das Estruturas de Gestão no Desenvolvimento da Escola”.

OBJETIVOS GERAIS:

1. Perceber a importância do Trabalho Colaborativo das Estruturas de Gestão no Desenvolvimento da Escola;
2. Investigar as práticas colaborativas realizadas pelas Estruturas de Gestão (Direção e Estruturas Intermédias de Gestão);
3. Identificar as dificuldades sobre o trabalho colaborativo das Estruturas de Gestão;
4. Identificar as potencialidades do trabalho colaborativo para o Desenvolvimento Institucional.

QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO:

- ✚ De que forma o trabalho colaborativo realizado pelas Estruturas de Gestão contribui para a designação de “Escola de sucesso”?
- ✚ De que forma o trabalho colaborativo ajuda a criar dinâmicas de reflexão coletiva?
- ✚ Quais são as principais dificuldades encontradas na implementação do trabalho colaborativo das Estruturas de Gestão? Como são ultrapassadas essas dificuldades?

DESTINATÁRIOS:

- ✓ **Coordenadores de Departamento;**
- ✓ **Coordenador das Novas Oportunidades.**

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	FORMULÁRIO DAS PERGUNTAS
Legitimar a entrevista e motivar o entrevistado	Informar o entrevistado acerca da investigação desenvolvida; Solicitar autorização para a gravação da entrevista; Assegurar o carácter confidencial de todas as informações obtidas através da entrevista; Pedir a ajuda do entrevistado pois as suas informações são absolutamente necessárias para poder concretizar a investigação que está a decorrer; Agradecer a disponibilidade e o contributo dado na concretização desta investigação.
Recolher elementos referentes ao 1º objetivo Perceber a importância do Trabalho Colaborativo das Estruturas de Gestão no Desenvolvimento da Escola	Inquirir o Entrevistado sobre o conceito de trabalho colaborativo. Inquirir o Entrevistado sobre as experiências de trabalho colaborativo no desempenho do seu cargo; Solicitar a indicação de fatores facilitadores e de constrangimento ao desenvolvimento do trabalho colaborativo; Questionar se o trabalho colaborativo induz a prática de dinâmicas de reflexão coletiva
Recolher elementos referentes ao 2º objetivo Investigar as práticas colaborativas realizadas pelas Estruturas de Gestão (Direção e Estruturas Intermédias de Gestão);	Auscultar a opinião do entrevistado acerca das práticas colaborativas realizadas e qual a importância atribuída ao Desenvolvimento da Escola. Inquirir sobre a importância das reflexões feitas nas sessões de trabalho colaborativo; Pedir a opinião do entrevistado quanto ao trabalho colaborativo desenvolvido com as Estruturas Intermédias de Gestão.
Recolher elementos referentes ao 3º objetivo Identificar as dificuldades sobre o trabalho colaborativo das Estruturas de Gestão	Recolher a opinião do entrevistado sobre as dificuldades que experimenta na implementação do trabalho colaborativo Recolher opinião sobre sugestões de melhoria para a implementação do Trabalho Colaborativo.
Recolher elementos referentes ao 4º objetivo Identificar as potencialidades do trabalho colaborativo para o Desenvolvimento Institucional	Conhecer a opinião do entrevistado sobre os efeitos que o trabalho colaborativo tem no Desenvolvimento da Escola.
Recolher elementos de Carácter complementar	Perguntar se há mais alguma coisa que pretenda acrescentar ou alguma sugestão que pretenda dar.

GUIÃO DA ENTREVISTA ÀS ESTRUTURAS INTERMÉDIAS DE GESTÃO
COORDENADORES DE DEPARTAMENTO
COORDENADOR DAS NOVAS OPORTUNIDADES

- 1 - O Desenvolvimento da Autonomia da Escola passa pela atribuição de poderes de liderança e de decisão às Estruturas Intermédias de Gestão. Qual a sua opinião como agente educativo destas Estruturas de Gestão?
- 2 - Gosta de desempenhar este cargo? Quais os aspetos mais aliciantes? E os mais desgastantes?
- 3 - Que tipo de limitações sente no seu desempenho?
- 4 - Qual o seu contributo na definição dos objetivos da escola?
- 5 - Como Gestor Intermédio que atitudes adota para promover motivação e satisfação no trabalho?
- 6 - Que tipo de trabalho é exigido às Estruturas Intermédias de Gestão para promover o Desenvolvimento da Escola.
- 7 - Quais são os pontos fortes e os pontos fracos da Escola?**
- 8 - O que pensa sobre a cultura de colaboração? Na Escola existe esta cultura?
- 9 - Quais os aspetos que facilitam/dificultam a construção de uma cultura de colaboração?
- 10 - De que forma o Desenvolvimento Profissional dos Professores é decisivo no Desenvolvimento da Escola?
- 11 - Um dos instrumentos de recolha de informação para esta investigação era a observação das reuniões semanais da Diretora com as Estruturas Intermédias. Este objetivo não foi possível uma vez que essas reuniões foram destinadas à análise de documentos referentes à Avaliação de Desempenho Docente. O que pode referir sobre esta condicionante.
- 12 - Na Análise dos Questionários relativos às Estruturas Intermédias de Gestão, constata-se uma grande divergência de opiniões dos Representantes dos Grupos de Recrutamento em relação às respostas aos Coordenadores e aos Diretores de Curso. Como exemplo constatamos que, em oito RGRs, dois mencionam que nunca realizam trabalho conjunto e seis indicam que só o fazem raramente.
- 13 - Em sua opinião, quais os motivos destas respostas dos RGRs?
- 14 - Para dar resposta à questão de investigação “ De que forma o trabalho colaborativo realizado pelas Estruturas de Gestão contribui para a designação de “ Escola de Sucesso” foi necessário conhecer o tipo de trabalho realizado pelas EIG, pelo que foi proposta a questão “ ... tarefas que desempenha no seu cargo de ...”.
- 15 - Da análise dos resultados desta questão concluiu-se que as EIG que desempenham com mais assertividade as suas tarefas são os DCs e que as Estruturas Intermédias de Gestão que mais trabalham em conjunto para ajustar posições são os Coordenadores e os Diretores de Curso.

16 - Quer comentar estes resultados.

17 - Qual a sua opinião para a constatação – Os Diretores de Curso são a Estrutura Intermédia de Gestão que menos dificuldades sentem na implementação de práticas colaborativas.

18 - O Relatório de Avaliação Interna refere que o Sucesso da Escola resulta de um conjunto de medidas implementadas, no âmbito da Supervisão – trabalho colaborativo, reflexões e a existência de uma Amiga Crítica, a ex-Presidente do Conselho Executivo. Que importância atribui à colaboração da “Amiga Crítica”.

19 - Uma Escola de sucesso pauta-se pelo sucesso escolar dos seus alunos. De que forma as práticas reflexivas e o trabalho colaborativo podem induzir práticas pedagógicas capazes de promover melhores resultados?

20 - Qual a influência da supervisão nos processos de construção do Desenvolvimento da Escola?

Obrigada pela colaboração
Maria de Fátima Alves Simões

Anexo 7 - Análise de Conteúdo da Entrevista da Diretora

ENTREVISTA	Ideias CHAVE
1.O que é dirigir esta Escola? Para ser muito sincera tem sido muito cansativo, muito desgastante mas muitas vezes também gratificante. Numa escola onde o ambiente de trabalho é bastante bom, onde, genericamente, se procura fazer sempre melhor e com a equipa diretiva que comigo trabalha, tudo é muito mais fácil. 2.Considera que exerce um cargo de liderança ou de Gestão? Para mim, saber gerir sem saber liderar não resulta e saber liderar não tem resultados se não sabemos gerir. Numa instituição como a escola gerir recursos humanos é de certeza o mais difícil. Tenho aprendido muito nestes oito anos de Direção de escola. 3.Gosta de desempenhar este cargo? Quais os aspetos mais aliciantes? E os mais desgastantes? Gosto mas sinto muita falta de dar aulas. O mais aliciante é ver resultados bons (a todos os níveis) é saber que pessoas que cá trabalham e estudam se podem sentir melhor ou pior de acordo com a nossa forma de atuar. 4.Que tipo de limitações sente no seu desempenho? As limitações decorrem mais das sucessivas alterações de legislação. A necessidade de avaliar o que é feito num ano para melhorar no seguinte não tem na atualidade quase sentido. Tudo muda e as melhorias que se pensam já não se enquadram na legislação! A falta de autonomia em áreas como os recursos humanos e em áreas pedagógicas é também muito limitativo. 5.Qual o seu contributo na definição dos objetivos da Escola? À luz da legislação atual é à Diretora que cabe a definição dos objetivos da Escola, com a intervenção/aprovação do Conselho Geral. Como sempre aqui na Escola, há uma consulta prévia a	Ambiente de trabalho bom, onde se procura fazer cada vez melhor – Desenvolvimento da Escola Equipa diretiva facilitadora de... - Trabalho Colaborativo mais aliciante é ver resultados bons (a todos os níveis) - Desenvolvimento da Escola decorrem mais das sucessivas alterações de legislação – Dificuldades encontradas Tudo muda e as melhorias que se pensam já não se enquadram na legislação - Dificuldades encontradas falta de autonomia em áreas como os recursos humanos e em áreas pedagógicas - Dificuldades encontradas há uma consulta prévia a todos através dos Departamentos/ Grupos de Recrutamento e coordenadores - Estruturas de

todos através dos Departamentos/Grupos de Recrutamento e coordenadores. 6. Que atitudes adota para promover motivação e satisfação no trabalho? Procuro não impor por impor mas explicando o porquê mas também procuro que as decisões, sendo o melhor para a escola, vão de encontro ao que quem cá trabalha pretende. Há um esforço para disponibilizar os recursos a todos. 7. Qual a forma de trabalho que mais utiliza? O meu trabalho raramente é feito de forma solitária. Tenho uma equipa com a qual partilho muito e delego muito. Procuró debater/colher ideias acerca dos vários assuntos e com os vários envolvidos. As decisões são minhas porque a lei o determina mas chego a elas após trabalho que resultou de muita partilha. 8. Que contributo retira dessa forma de trabalho para o Desenvolvimento da Escola? Com toda a certeza consigo decisões mais fundamentadas, ideias melhores, faço análises tendo presente vários pontos de vista. Sou mesmo adepta de trabalho colaborativo. Não centralizando tudo em mim, tenho mais tempo para tudo e tudo será melhor realizado. 9. Quais são os pontos fortes e os pontos fracos da Escola? A escola tem uma particular atenção com os alunos com mais dificuldade e, penso, que devemos começar a pensar mais em como levar mais longe os melhores; o caminho para a melhoria após fazer a autoavaliação também não está ainda percorrido. Por outro lado, somos uma escola com uma forte identidade, com uma tradição de trabalho colaborativo que tento que não se perca e que investe muito na formação dos seus alunos 10. O que pensa sobre a cultura de colaboração? Na Escola existe esta cultura?	Gestão procuro que as decisões, sendo o melhor para a escola, vão de encontro ao que quem cá trabalha pretende – Trabalho Colaborativo equipa com a qual partilho muito e delego muito - Trabalho Colaborativo debater/colher ideias acerca dos vários assuntos e com os vários envolvidos - Trabalho Colaborativo As decisões são minhas ... após trabalho que resultou de muita partilha - Trabalho Colaborativo decisões mais fundamentadas, ideias melhores, faço análises tendo presente vários pontos de vista – Trabalho Colaborativo Não centralizando tudo em mim, tenho mais tempo para tudo e tudo será melhor realizado – Desenvolvimento da Escola Pensar mais nos melhores alunos – Dificuldades encontradas caminho para a melhoria após fazer a autoavaliação também não está ainda percorrido - Dificuldades encontradas somos uma escola com uma forte identidade, com uma tradição de trabalho colaborativo que tento que não se perca – Trabalho Colaborativo
--	--

Na questão anterior já respondi em parte a esta questão. Para mim a qualidade da escola depende muito da existência ou não de trabalho colaborativo. 11.Quais os aspetos que facilitam/dificultam a construção de uma cultura de colaboração? Aprendi nos últimos anos que o que mais destrói a cultura de colaboração é a competição entre colegas. Quando alguém quer “chegar primeiro” ou “chegar mais longe” do que os outros fica minado o caminho para a colaboração. 12.O que pensa da atribuição de poderes de liderança e de decisão aos Gestores Intermédios? Imprescindível para obter melhores resultados. A centralização de todos os processos e decisões que ocorrem numa escola numa só pessoa não permite, como já expressei noutra resposta, analisar bem, analisar tendo presente vários pontos de vista e será obrigatoriamente mais pobre. É fundamental a delegação e para isso tem que existir confiança. 13.De que forma o Desenvolvimento Profissional dos Professores é decisivo no Desenvolvimento da Escola? Aqui na Escola sempre se procurou apoiar os professores que pretendem melhorar as suas competências académicas e/ou profissionais. Numa escola onde mais saibam mais, pensem mais tem que ser obrigatoriamente uma escola melhor. Acresce-se que a nível pessoal a realização costuma aumentar e isso só pode ser bom. 14.Um dos instrumentos de recolha de informação para esta investigação era a observação das reuniões semanais que realiza com as Estruturas Intermédias. Este objetivo não foi possível uma vez que essas reuniões foram destinadas para a análise de documentos referentes à Avaliação de Desempenho Docente. O que pode referir sobre esta condicionante.	a qualidade da escola depende muito da existência ou não de trabalho colaborativo - Trabalho Colaborativo competição entre colegas – Dificuldade encontrada A atribuição de poderes de liderança e de decisão aos Gestores Intermédios é imprescindível – Estruturas de Gestão Numa escola onde mais saibam mais, pensem mais tem que ser obrigatoriamente uma escola melhor – Desenvolvimento da Escola
--	--

Por um lado convém referir que não foi essa a condicionante mas uma das condicionantes. Toda a atividade dos Coordenadores de Diretores de Turma e de Coordenadores de Departamento continuou a ser feita nas reuniões conjuntas. Houve necessidade de fazer mais uma reunião, semanal, à quinta-feira de manhã. Contudo, a condicionante referida foi a prova da imensa tarefa administrativa que representa a avaliação do desempenho docente. Se não fosse a reunião de quinta bem como a imensa partilha por mail a coordenação conjunta com a Direção ficaria comprometida. 15.Na Análise dos Questionários relativos às Estruturas Intermédias de Gestão, constata-se uma grande divergência de opiniões dos Representantes dos Grupos de Recrutamento em relação às respostas aos Coordenadores e aos Diretores de Curso. Como exemplo constatamos que, em oito RGRs, dois mencionam que nunca realizam trabalho conjunto e seis indicam que só o fazem raramente. Em sua opinião, quais os motivos destas respostas dos RGRs? Se a resposta se prende com a tarefa de RGR, penso que existirá pouco trabalho conjunto entre RGR. O trabalho é desenvolvido com os seus colegas de grupo. Se a resposta se prende com a sua função de professor, não percebo as respostas dadas a não ser referindo que há ainda trabalho a desenvolver no que se refere ao trabalho conjunto. 16.Para dar resposta a questão de investigação “De que forma o trabalho colaborativo realizado pelas Estruturas de Gestão contribui para a designação de “ Escola de Sucesso” foi necessário conhecer o tipo de trabalho realizado pelas EIG, pelo que foi proposta a questão “ ... tarefas que desempenha no seu cargo de ...”.	atividade dos Coordenadores de Diretores de Turma e de Coordenadores de Departamento continuou a ser feita nas reuniões conjuntas – Trabalho Colaborativo Houve necessidade de fazer mais uma reunião, semanal, à quinta-feira de manhã - Formas de ultrapassar as dificuldades imensa partilha por mail - Formas de ultrapassar as dificuldades RGRs não realizam trabalho colaborativo ainda trabalho a desenvolver no que se refere ao trabalho conjunto - Dificuldade encontrada necessidade de trabalhar mais em conjunto, de partilhar mais - Trabalho Colaborativo
---	--

Da análise dos resultados desta questão concluiu-se que as EIG que desempenham com mais assertividade as suas tarefas são os DCs e que as mais trabalham em conjunto para ajustar posições são os Coordenadores e os Diretores de Curso. O que lhe apraz dizer sobre estes resultados. Há que contextualizar um pouco: o domínio sobre toda a dinâmica (pedagógica e administrativa) dos cursos profissionais é muito menor para a generalidade dos professores. Sem dúvida estes cursos são mais complexos na sua organização e no tipo de problemas que surgem. Há, com toda a certeza, necessidade de trabalhar mais em conjunto, de partilhar mais. 17.Qual a sua opinião para a constatação – Os Diretores de Curso são a Estrutura Intermédia de Gestão que menos dificuldades sentem na implementação de práticas colaborativas. Já respondi na questão anterior. As exigências do trabalho que desenvolvem e a hora concertada para reuniões penso que explicam esse maior trabalho colaborativo. 18.O Relatório de Avaliação Interna refere que o Sucesso da Escola deve-se a um conjunto de medidas implementadas, no âmbito da Supervisão – trabalho colaborativo, reflexões e a existência de uma Amiga Crítica, a ex-Presidente do Conselho Executivo. Que importância atribui à colaboração da “Amiga Crítica”. Imensa. Poucas pessoas continuam dedicadas ao trabalho que tiveram antes da sua reforma. Quem se disponibiliza para essa tarefa é porque é mesmo dedicado e temos que aproveitar todo o saber que acumulou ao longo dos anos de trabalho. É assim a nossa amiga crítica. 19.Uma Escola de sucesso pauta-se pelo sucesso escolar dos seus alunos. De que forma as reflexões realizadas podem induzir	As exigências do trabalho que desenvolvem e a hora concertada para reuniões – Trabalho Colaborativo temos que aproveitar todo o saber que acumulou ao longo dos anos de trabalho – Amiga Crítica
--	--

práticas pedagógicas capazes de promover melhores resultados? Para se melhorar, em qualquer campo, é necessário saber o que se fez muito bem e em que não se conseguiu alcançar os resultados esperados. Não podemos continuar em frente se não sabemos para onde queremos ir e como lá conseguiremos chegar. Dá trabalho mas será sempre recompensador. Por vezes achamos que fazemos tudo bem ou que erramos completamente e se analisarmos com cuidado sabemos que no primeiro caso ainda há muito caminho para se melhorar e nunca se erra totalmente (pelo menos aprendemos o que não podemos repetir). Na Escola procuro promover discussão que conduzam a reflexões mas reconheço que isso dá muito trabalho, obriga a “olharmos de fora” e isso não é fácil. 20. De que forma a existência de práticas reflexivas e o trabalho colaborativo podem contribuir para o Desenvolvimento da Escola? Penso já ter respondido em questões anteriores.	é necessário saber o que se fez muito bem e em que não se conseguiu alcançar os resultados esperados – Práticas Reflexivas Não podemos continuar em frente se não sabemos para onde queremos ir e como lá conseguiremos chegar — Práticas Reflexivas se analisarmos com cuidado sabemos ainda há muito caminho para se melhorar e nunca se erra totalmente - Práticas Reflexivas procuro promover discussão que conduzam a reflexões mas reconheço que isso dá muito trabalho - Práticas Reflexivas
--	--

Ao dispor para qualquer aspeto que tenha ficado por esclarecer.

Obrigada pela colaboração
Maria de Fátima Alves Simões

Anexo 8 - Entrevistas das EIG - Coordenadores

Coordenador A

ENTREVISTA AO COORDENADOR A	Aspetos importantes
INVESTIGADORA - Esta entrevista é realizada no âmbito da minha dissertação de Mestrado cujo tema é a “Importância do Trabalho Colaborativo das Estruturas de Gestão no Desenvolvimento da Escola”. Isto nasceu de quê? No Mestrado, quando as pessoas falam das escolas, na minha escola faço isto, na minha escola faço aquilo, toda a gente acha que a Escola X é uma Escola de sucesso e nós temos documentos que nos provam isso, não é? Portanto eu quis provar até que ponto o trabalho colaborativo, que sobretudo a Diretora faz a nível dos Departamentos dos Coordenadores e isso, tem importância ou não. Vou-lhe pedir autorização para gravar, tudo o que for dito aqui é sigiloso. COORDENADOR A - Com certeza. INVESTIGADOR – Tudo o que for dito aqui é sigiloso e portanto tem que ficar estas coisinhas todas gravadas. COORDENADOR A – Muito bem. INVESTIGADOR - A primeira questão que eu te colocava é a seguinte: o Desenvolvimento da Autonomia das Escolas, isto está no Decreto, passa pela atribuição de poderes de liderança e de decisão às Estruturas Intermédias de Gestão. Qual é a tua opinião sobre isto? COORDENADOR A - Se deve ser atribuído ou não? INVESTIGADOR - Sim, e se é importante? COORDENADOR A - Sim, eu acho que sim, que é importante. No entanto, a minha experiência diz-me que não são as Estruturas Intermédias que costumam tomar grandes decisões. Parte de Estruturas que nos são superiores, como o Conselho Pedagógico,	Estruturas intermédias só atuam depois do Conselho Pedagógico e da Direção Estruturas ouvidas – Intermédias Estruturas são de

a Direção, e só depois é que as Estruturas Intermédias atuam de acordo com o que está decidido, enfim, por estruturas que nos são superiores. INVESTIGADOR - Pois, de qualquer forma muitas vezes as vossas opiniões contam. COORDENADOR A - Ah, sim. Sem dúvida. Sim, sim, sim, sim, sem dúvida. São ouvidas. INVESTIGADOR - Claro. E gosta de desempenhar este cargo? COORDENADOR A - De Coordenador de Departamento? INVESTIGADOR - Sim. Estrutura Intermédia, não é Coordenadora. Estrutura Intermédia. COORDENADOR A - Sim, gosto, gosto. Tenho..., sou coordenadora, este é o 3º ano, o 1º ano foi ... foi ..., era um ano provisório, porque foi naquela época de transição e depois fui designada por mais 4 anos portanto já nessa altura fui designada e agora por mais 4 anos. Tenho tido..., acho que tenho feito um bom trabalho, na medida em que considero que no Departamento é ... que coordeno se trabalha muito bem, que se trabalha muito bem e que a chave do sucesso do meu trabalho também passa por aí, por nós funcionarmos bem como um todo, não exatamente como o grupo de português, o de francês, o de inglês e o de alemão como existia. Nós, não raras vezes, trabalhamos como um todo. INVESTIGADOR - Sim, isso é que é importante, não é? COORDENADOR A - Exatamente. INVESTIGADOR - Quais são os aspetos mais aliciantes do teu cargo, do cargo de Coordenadora? COORDENADOR A - Mais aliciantes será, por um lado, eu	Gestão Departamento trabalha como um todo – trabalha muito bem - Trabalho Colaborativo
---	--

própria estar muito por dentro dos assuntos que se passam na escola e que sem o desempenho do cargo possivelmente me estariam um pouco ao lado e pelo facto também de me ser dada a possibilidade de propor coisas que eu acho fundamentais na organização da Escola e do funcionamento do Departamento e dos Grupos, exatamente a possibilidade que me é dada de trabalhar nesses aspetos. INVESTIGADOR - E desgastantes, tens algumaaaaa.... COORDENADOR A - Sim, consegue ser desgastante também quando se trata de, acho que são os cargos, não só o meu mas todos os outros estão cada vez mais exigentes em termos de burocracia e em termos de quê, de balanços, relatórios, coisas que são..., há muita coisa que nos é pedida em termos de papel para..., com prazos muito curtos e que coincidem, não raras vezes, com outras tarefas que nos são também muito pesadas e que tudo ao mesmo tempo acaba por ser um bocado desgastante e preocupante. Só mesmo com a eficiência das pessoas com quem se trabalha é que se consegue dar resposta. INVESTIGADOR - E também com a boa vontade, não é? COORDENADOR A - E a boa vontade de toda a gente, claro. Sem dúvida. INVESTIGADOR - E limitações? Sentes alguma limitação? COORDENADOR A - Não, nunca senti que me tivessem vedado nada que eu propusesse. <i>Tocou o telefone, pelo que interrompemos a entrevista.</i> INVESTIGADOR - Estávamos nas limitações... COORDENADOR A - Sim, as limitações... Não nunca tenho, nunca senti que me tivessem vedado, como eu estava a dizer, que me tivessem vedado algum projeto, ou que me tivessem..., não,	possibilidade de propor coisas que eu acho fundamentais na organização da Escola e do funcionamento do Departamento e dos Grupos – Desenvolvimento da Escola exigentes em termos de burocracia e em termos de quê, de balanços, relatórios - Dificuldades encontradas prazos muito curtos e que coincidem, não raras vezes, com outras tarefas - Dificuldades encontradas a eficiência das pessoas com quem se trabalha é que se consegue dar resposta – Formas de ultrapassar as dificuldades que me tivessem vedado algum projeto...
--	---

acho que não, não tenho, não tenho assim, que me ocorra, acho que é uma Escola onde se trabalha bem, onde se está à vontade... onde se.... INVESTIGADOR - Temos abertura para tudo... COORDENADOR A - Muita abertura, muita, muita. INVESTIGADOR - Eu sei isso como, nos meus projetos todos, eu também sei o que é. COORDENADOR A - Muita abertura, muita. Acho que toda a gente nos ouve. INVESTIGADOR - Exatamente. Como Coordenadora, qual o teu contributo nos objetivos da Escola, na definição de objetivos da Escola? COORDENADOR A - Olha, como Coordenadora, eu acho que os objetivos da Escola estão largamente traçados no nosso Projeto Educativo e portanto eu acho que todo o trabalho que é desempenhado pelos Departamentos desde lecionação orientada também, o nosso trabalho orientado para os resultados que obtemos com os nossos alunos, o modo como se funciona, a cultura de escola que está subjacente a tudo e, de facto, o nosso Plano Anual de Atividades que também é orientado pelas áreas prioritárias do Projeto Educativo fazem com que, de algum modo, tudo o que é feito na Escola dê resposta aos objetivos da Escola INVESTIGADOR - Exatamente. Como Gestora Intermédia que atitudes adotas para promover motivação e satisfação no trabalho? COORDENADOR A – Ahhhhh .. Bom, para já, eu considero que tudo o que vai sendo feito, apesar da pesada carga, por vezes, de papelada e burocracia que cada vez mais me parece uma ... uma... um trabalho que nos toma muito na nossa profissão, muito tempo... INVESTIGADOR - Muito tempo. Sim, sim...	... uma Escola onde se trabalha bem, onde se está à vontade – Desenvolvimento da Escola objetivos da Escola estão largamente traçados no nosso projeto educativo trabalho que é desempenhado pelos Departamentos desde lecionação orientada – Trabalho Colaborativo trabalho orientado para os resultados que obtemos com os nossos alunos – Desenvolvimento da Escola a cultura de escola que está subjacente a tudo – Desenvolvimento da Escola pesada carga, por vezes, de papelada e burocracia – Dificuldades encontradas
--	--

COORDENADOR A - E que, desgraçadamente, nos deixa menos para aquilo que nós, às tantas, gostaríamos mais que fosse.

INVESTIGADOR - E, às vezes, um bocado desnecessário...

COORDENADOR A - Desnecessário e ... eu acho que, ao fim e ao cabo... Qual foi a primeira parte que me disseste?

INVESTIGADOR - Como Gestora Intermédia que atitudes...

COORDENADOR A - Ah, pronto. Eu nunca deixo transparecer, e não faço esforço, francamente não, nunca deixo transparecer quando peço ao Departamento e quando peço ao meu grupo, quando estou a gerir uma reunião, eu nunca deixo transparecer que eu própria considero aquilo ahhhhh.. enfadonho, pesado, eu tento sempre **dar uma razão positiva para o trabalho** que vai sendo...

INVESTIGADOR - Para haver motivação.

COORDENADOR A - Motivação, porque senão já é meio caminho andado para as pessoas sentirem que é algo que poderia ser evitado, e não é. Não é que eu não tenha uma atitude crítica, face a isso; não é que eu não sinta que, às vezes, até se poderia e dou, inclusivamente, **sugestões para isto e para aquilo para aliviar um pouco essa carga**, mas eu acho que também a chave é o modo como as pessoas apresentam as coisas. “A justificação para....”

INVESTIGADOR - É importante isso.

COORDENADOR A - Porque isso dá logo..., é logo meio caminho para ser bem aceite ou não.

INVESTIGADOR - Que tipo de trabalho é exigido às Estruturas Intermédias de Gestão para promover o Desenvolvimento da Escola?

COORDENADOR A - Que tipo de trabalho é pedido?

INVESTIGADOR - Sim.

COORDENADOR A - No Desenvolvimento da Escola em que termos? INVESTIGADOR - No Desenvolvimento, no sucesso da Escola, portanto basicamente isto: porque é que a nossa Escola é uma Escola de sucesso. COORDENADOR A - A nossa Escola faz o que eu acho que, ao fim e ao cabo, a nossa Escola está, cada vez mais, a instalar é uma cultura de avaliação de tudo o que se faz. Portanto, eu acredito que isso é o “refletir sobre”, que é algo que de há uns anos a esta parte está a ser cada vez mais implementado e portanto tudo o que é pedido, tudo o que é feito, tudo o que é feito, desde os resultados dos alunos, desde projetos, desde atividades que se desenvolvam, às avaliações disto e daquilo, tudo isso, não, não acaba com os resultados, há sempre um balanço que se faz dos resultados e isso, na minha opinião, é fundamental. INVESTIGADOR - O ponto de partida para... COORDENADOR A - Com certeza. INVESTIGADOR - Quais são os pontos fortes e fracos da Escola? COORDENADOR A - Pontos fortes. Olha, os pontos fortes, eu acho que eles excedem largo, largo, largo. Acho que de facto esta escola funciona muito bem, que não..., há uma cultura de escola mesmo. <i>Tocou o telefone. Interrompemos a Entrevista</i> COORDENADOR A - Portanto, existe uma cultura de escola, como eu estava a dizer, existe uma cultura de Escola que de facto nos orienta para determinadas práticas e essas práticas estão muito enraizadas. Geralmente, os cargos estão entregues a pessoas experientes em determinadas áreas que não... e elas próprias,	instalar é uma cultura de avaliação de tudo o que se faz – Práticas Reflexivas “refletir sobre” - está a ser cada vez mais implementado tudo o que é pedido, tudo o que é feito, desde os resultados dos alunos, desde projetos, desde atividades que se desenvolvam, às avaliações disto e daquilo, tudo isso, não acaba com os resultados, há sempre um balanço que se faz dos resultados – Práticas Reflexivas pontos fortes, eu acho que eles excedem largo, largo, largo esta escola funciona muito bem há uma cultura de escola que de facto nos orienta para determinadas práticas e essas práticas estão muito enraizadas – Desenvolvimento da Escola cargos estão entregues a pessoas
--	---

portanto, e o resto dos Departamentos sabem perfeitamente que há que dar resposta rápida e eficaz àquilo que vai sendo pedido, portanto tudo isto funciona porque é um tipo de comportamento e procedimento que está profundamente enraizado já. INVESTIGADOR - No Relatório de Avaliação Externa, no outro, não é neste último... COORDENADOR A - Sim, ah, os pontos fortes e os pontos fracos estavas tu a dizer. Esse é um grande ponto forte, o facto de a escola ter esta cultura que faz com que as coisas funcionem e não seja difícil adivinhar que as coisas vão funcionar, pronto. Em termos de ponto fraco, há algo que nós não conseguimos fazer e que para já me parece que eu, eu ...se te disser que sinto imensa falta, eu acho que isso é um campo mais vasto, que é a articulação curricular, ou seja, portanto nós sentimos que, às vezes, chegamos a conclusões no Conselho de Turma, que é aí mais ou menos que nós conseguimos fazer a articulação curricular que este conteúdo que está a ser dado aqui, aqui ou acolá em termos diferentes, às tantas repetidos, etc., portanto há ali uma parte que não está a funcionar muito bem. Não seja, não acho que seja, é apanágio desta Escola só. INVESTIGADOR - Claro. COORDENADOR A - Acho que é um todo geral, que não nos permite articular transversalmente. INVESTIGADOR - Sim e, por exemplo, os programas serem extensos, o facto de haver exames e não sei quê, não dá. COORDENADOR A - Extremamente extensos e as pessoas terem de cumprir programas e não se poderem dar ao luxo de andar a alterar para articular com aquilo, alterar ordens, não temos essa autonomia. INVESTIGADOR - Exato. Agora vamos dar assim... COORDENADOR A – Não temos essa autonomia. Portanto, isso	experientes em determinadas áreas Departamentos – Estruturas de Gestão escola ter esta cultura que faz com que as coisas funcionem e não seja difícil adivinhar que as coisas vão funcionar – Desenvolvimento da Escola a articulação curricular – Dificuldade encontrada cumprir programas e não se poderem dar ao luxo de andar a alterar para articular com aquilo, alterar ordens – Dificuldades encontradas não temos essa autonomia – Dificuldades encontradas
--	---

impossibilita a articulação. INVESTIGADOR - Aquilo que eu ia dizer há pouco. No Relatório da Avaliação Externa anterior, havia uma frase que eu achava muito curiosa que é: “Aqui há o efeito de contágio” COORDENADOR A – sim, sim ... INVESTIGADOR - ... quando um faz, vão todos por arrasto também fazer, não é? Portanto, esse é um grande ponto forte. COORDENADOR A - Sem dúvida. Eu acho que os bons exemplos aqui na Escola, as boas práticas aqui na Escola não ficam limitadas a um grupo, tendem a servir de modelo para... Porque não fazer assim.. INVESTIGADOR - Exato. Portanto, falaste aqui na cultura de Escola. A cultura de Escola é uma cultura de colaboração? COORDENADOR A - É, sem dúvida. Sem dúvida. INVESTIGADOR - E portanto, quais os aspetos que facilitam e que dificultam essa cultura de colaboração? COORDENADOR A - O que facilita é, por exemplo, as reuniões que nós temos. Para além de estarmos presentes, as Estruturas Intermédias estarem presentes no Conselho Pedagógico, estarem por dentro dos assuntos, portanto nada lhes é alheio. Por outro lado, o facto de nós reunirmos semanalmente com a Direção à segunda e às vezes até à segunda e quinta consoante as necessidades, por exemplo, no contexto da ADD, que gastávamos muito tempo com isso, e portanto... INVESTIGADOR - É uma das minhas perguntas a seguir. COORDENADOR A - Faziam-nos reunir, portanto, de facto, reuníamos semanalmente para estarmos por dentro, para trazermos coisas dos Departamentos e para levarmos coisas para os Departamentos e conversarmos sobre isso. O facto de também	as boas práticas aqui na Escola não ficam limitadas a um grupo, tendem a servir de modelo para – Trabalho Colaborativo Reuniões que nós temos - Trabalho Colaborativo nós reunirmos semanalmente com a Direção - Trabalho Colaborativo Estruturas Intermédias estarem presentes no Conselho Pedagógico – Estruturas de Gestão segunda e às vezes até à segunda e quinta consoante as necessidades – Formas de ultrapassar as dificuldades reuníamos semanalmente para estarmos por dentro, para trazermos coisas dos Departamentos e para levarmos coisas para os Departamentos e
---	---

articularmos com os... INVESTIGADOR - RGRs COORDENADOR A - Os RGRs, não tanto como seria de esperar neste aspeto. Infelizmente os nossos horários não contemplam uma hora de RGR porque é impossível, com tanta diversidade, é impossível. Portanto, nós também não podemos querer a lua, não é? INVESTIGADOR - Exatamente. COORDENADOR A - Tem de ser aquilo dentro daquilo que é viável. Felizmente temos o quê? Os ACPs que fazem com que o fundamental ... e que fazem com que coisas que são necessárias conversar entre RGRs e Coordenadores sejam o espaço que nos permite isso também. INVESTIGADOR - O espaço reservado para isso. COORDENADOR A - Por outro lado, a nossa articulação com os Coordenadores, com os Diretores de Turma também é fundamental que também, não raras vezes, estamos muito por dentro daquilo que se passa, também estão no Pedagógico, quando é necessário estão nessas reuniões... INVESTIGADOR - Também estão nessas reuniões, não é (referência aos Coordenadores de Diretores de Turma)? COORDENADOR A -... nem sempre mas muitas vezes, no ano passado estavam praticamente sempre, consoante os assuntos que estão a ser tratados. INVESTIGADOR - Duas questões em relação a isso: por exemplo, em relação às reuniões por causa da ADD, um dos meus instrumentos para a avaliação, para a recolha da informação, eram exatamente assistir às vossas reuniões. Já tinha falado com a	conversarmos sobre isso – Trabalho Colaborativo Infelizmente os nossos horários não contemplam uma hora de RGR porque é impossível, com tanta diversidade – Dificuldade encontrada Os ACPs que fazem o fundamental e que fazem com que coisas que são necessárias conversar entre RGs – Trabalho Colaborativo articulação com os Coordenadores, com os Diretores de Turma também é fundamental – Trabalho Colaborativo
---	--

Diretora. COORDENADOR A - Da ADD? INVESTIGADOR - Não, às reuniões que vocês [Estruturas Intermédias] têm semanalmente com a Diretora. Estava tudo combinado com a Diretora logo no início, eu poder observar o tipo de trabalho que vocês faziam porque, à partida, era tipo trabalho colaborativo que me interessava. COORDENADOR A - Sim, sim. INVESTIGADOR - Só que eu nunca consegui ir e a Diretora dizia sempre “agora não porque é ADD, agora não porque é ADD, agora não porque é ADD”. Portanto, qual é a minha questão: essa ADD, a Avaliação de Desempenho, condicionou o tipo de trabalho colaborativo que costumam fazer? COORDENADOR A - Não. A própria ADD, ou seja, a preparação para os instrumentos de registo no âmbito da ADD foi um trabalho completamente colaborativo. INVESTIGADOR - Exato. Mas que deixou outro para trás, outro tipo de trabalho, ou não? COORDENADOR A - Roubou-nos muito tempo. INVESTIGADOR - Exato. COORDENADOR A - Roubou-nos muito tempo. Porquê? Porque a CCAD, a Comissão da Coordenação da Avaliação de Desempenho era também composta pela Diretora e por três Coordenadores de Departamento logo, nós éramos os mesmos e que funcionávamos como CDC e depois, não raras vezes, à quinta-feira ou nas duas vezes, se havia instrumentos de registo e prazos para cumprir e porque as fichas foram dadas a conhecer, o que não aconteceu noutras escolas, as fichas em algumas escolas, as fichas de registo, digo eu, todos os instrumentos, foram apresentados tipo facto consumado.	A própria ADD, ou seja, a preparação para os instrumentos de registo no âmbito da ADD foi um trabalho completamente colaborativo – Trabalho Colaborativo ADD – Trabalho Colaborativo
--	--

Tocou o telefone, pelo que interrompemos a entrevista.

INVESTIGADOR – Estavas a falar relativamente à Avaliação de Desempenho.

COORDENADOR A - À Avaliação. Então, estava eu..., portanto, continuando o assunto, não raras vezes portanto, havia..., a Avaliação de Desempenho começou a ser implementada com aulas assistidas, etc., a partir de janeiro. Até lá, ah, portanto, o que eu estava a dizer é que havia, há Escolas em que os instrumentos de registo e tudo o que é decisão que tem a ver com a ADD foram apresentados à Comunidade Escolar, aos professores mais propriamente, assim: facto consumado, está aqui.

Nós [Escola X] nunca fizemos isso. Pusemos sempre, quisemos sempre ouvir o contributo dos colegas, o que é que eles tinham a dizer, de modo é que aquilo podia ser melhorado e de que modo é que isto podia minimizar os danos que, à partida, isto estaria a causar porque era um processo extremamente complicado e difícil e injusto e tudo por aí fora.

INVESTIGADOR - Claro, claro.

COORDENADOR A - Portanto isso também fez com que nós andássemos com os instrumentos de registo para cá, para lá, para cá, para lá, melhora aqui, pensa acolá, leva para casa, torna a trazer, envia, blá, blá, blá, e isto enredou-se, levou muito tempo, portanto, sem dúvida que a Avaliação de Desempenho nos roubou tempo para coisas que nós poderíamos ter calmamente feito, dito e até pensado em isto e aquilo só que não se pode pensar em tudo ao mesmo tempo.

INVESTIGADOR - Ao mesmo tempo, claro. Aliás, vocês próprios fizeram, o Pedagógico fez um documento a contestar, não é?

COORDENADOR A - Exatamente. A contestar, exatamente.

INVESTIGADOR - E eu acho curioso, até porque é um dos instrumentos que eu utilizo, porque como não pude assistir a estas reuniões, fui refletir sobre os Instrumentos da Escola, os documentos todos da Escola, e esse da ADD é engraçado porque a certa altura fala-se lá que é impossível realizar, o trabalho colaborativo na Escola é ponto de partida e que a ADD não deixa refletir, não sei quê, blá, blá, blá...

COORDENADOR A - Ora bem, porquê também isso? Porque esse, portanto a ADD, o processo de elaboração dos registos foi um trabalho colaborativo, sim.

INVESTIGADOR - Claro, claro.

COORDENADOR A - Nós acreditamos, esse documento é o que diz, é que nós acreditamos que este tipo de avaliação, de algum modo, estraga o trabalho colaborativo, ao quê? Ao personalizar a tua evidência, aquela, aquilo que faz e, de algum modo criar nas pessoas, um poder vir a criar nas pessoas algo que não é, que não consideramos muito positivo e que pode estragar a colaboração.

INVESTIGADOR - Exato, a própria competição pode estragar isso, não é?

COORDENADOR A - O espírito colaborativo, exatamente.

INVESTIGADOR - No Desenvolvimento da Escola, achas que é importante o Desenvolvimento Profissional do Professor?

COORDENADOR A – Ah. Sim, sim. Sem dúvida. Tipo,... em termos de formação?

INVESTIGADOR - Pois.

COORDENADOR A - Diz isso?

acreditamos que este tipo de avaliação, de algum modo, estraga o trabalho colaborativo – **Dificuldade encontrada**

INVESTIGADOR - Sim. O desenvolvimento profissional de todos nós, os professores daqui da Escola, é ou não fundamental para esta Escola de sucesso? COORDENADOR A - Com certeza que é fundamental. É fundamental. É fundamental porque eu acho que não é só nas ações de formação, que infelizmente temos cada vez menos, não é? E agora já estamos a pagar a nossa formação. INVESTIGADOR - Exatamente. COORDENADOR A - Até aqui nós pedíamos, já de alguns, seguramente há uns três anos, nós fazíamos propostas de formação que não..., nunca chegavam a concretizar-se, depois tudo virou para o PTE, para as tecnologias, nem toda a gente sequer teve acesso a isso. INVESTIGADOR - Exatamente. COORDENADOR A - Isto andou de acordo com a maré que o Governo e o Ministério permitiam, não respondendo, portanto, às necessidades das pessoas mas aos objetivos daquilo que o Ministério queria, por exemplo, certificar, em termos de tecnologias de informação e informática, informática o maior número de pessoas. Então certificaram para o bem ou para o mal, esquecendo-se da formação de grupo, tudo isso, apesar das nossas propostas. INVESTIGADOR - Exato. COORDENADOR A - Agora, considero que é fundamental é a formação pessoal, individual de cada um, ao procurar novas estratégias, ao aplicar novos conceitos e isso eu acho que nós cada vez mais temos feito aqui na Escola e que estamos muito abertos àquilo que é novo, sempre estivemos, e que inclusivamente as condições da nossa Escola agora vieram alterar o..., a minha própria experiência diz-me isso, pelo facto de eu agora ter à mão a	Desenvolvimento profissional do professor importante para o Desenvolvimento da Escola formação pessoal, individual de cada um, ao procurar novas estratégias, ao aplicar novos conceitos e isso eu acho que nós cada vez mais temos feito aqui na Escola e que estamos muito abertos àquilo que é novo – Desenvolvimento Profissional do Professor e o Desenvolvimento da Escola
--	--

Internet, os Quadros Interativos, poder projetar vídeos e o que quer que seja com toda a facilidade, fez com que eu recorresse, numa base quase diária, a essas práticas no contexto sala de aula, o que dantes era impossível. Se eu não estivesse preparada para esse tipo de..., para inserir esse tipo de materiais na minha leção também não o conseguiria fazer, portanto quer dizer que nós estamos sempre, de facto, abertos. INVESTIGADOR - E que isso vai melhorando cada vez mais o nome da Escola. COORDENADOR A - Sem dúvida. Eu acho que sim. INVESTIGADOR - Na Análise dos Questionários que eu passei no início do ano, constata-se uma grande divergência de opiniões entre os Representantes dos Grupos de Recrutamento em relação aos Coordenadores e aos Diretores de Curso. Um exemplo é que, dos oito RGRs que responderam, porque nem todos os RGRs entregaram, dois mencionam que nunca fazem trabalho em conjunto e seis... COORDENADOR A - Com quem? INVESTIGADOR - No grupo. No Grupo de Recrutamento, dois mencionam... COORDENADOR A - O trabalho... Então fazem o quê no ACP? INVESTIGADOR - Exatamente. Essa é a questão que te vou por. Dois dizem que nunca realizam e seis indicam que só o fazem raramente. O que é que pensas sobre isto? COORDENADOR A - Seis? INVESTIGADOR - Sim. Portanto, eles são oito. Seis dizem que fazem raramente trabalho em conjunto e dois [oito] dizem que nunca o fazem.	as condições da nossa Escola agora vieram alterar Então fazem o quê no ACP?
--	---

COORDENADOR A - E o que se entende aqui por trabalho em conjunto? O trabalho que é feito nos ACPs, nós gostaríamos... ah, eu penso que isso pode estar a ser interpretado de maneira diferente, ou seja, os ACPs foram criados para haver, portanto, planificações... INVESTIGADOR - Trabalho interdisciplinar até nas disciplinas? COORDENADOR A - Trabalho interdisciplinar e também trabalho pedagógico, não é? Pronto. De facto, devido à carga de trabalho que nos é pedido em termos de dar resposta àquilo que vem solicitado do Conselho Pedagógico e do Ministério, etc., etc, etc. INVESTIGADOR - Do Ministério e do Conselho Pedagógico... COORDENADOR A - De tudo, desta catadupa de coisas, nós trabalhamos menos. Eu creio que isso foi mal interpretado. INVESTIGADOR - Exato. COORDENADOR A - Nós trabalhamos menos, no sentido para o qual os ACPs foram criados, ... INVESTIGADOR - De grupo da disciplina. Exato. COORDENADOR A - ... como gostaríamos de trabalhar, mas trabalhamos cada vez menos, porque todos os ACPs nós temos de dar resposta a uma coisa. INVESTIGADOR - Exatamente. COORDENADOR A - E portanto parece-me que o que eles querem dizer é isso. Aquilo não deixa de ser um trabalho de grupo, porque é, só que não é é incidir na nossa própria disciplina. INVESTIGADOR - Claro. COORDENADOR A - Como nós gostaríamos de, por exemplo,	os ACPs foram criados para haver, portanto, planificações... à carga de trabalho que nos é pedido em termos de dar resposta àquilo que vem solicitado do Conselho Pedagógico e do Ministério – Dificuldade encontrada como gostaríamos de trabalhar, mas trabalhamos cada vez menos, porque todos os ACPs nós temos de dar resposta a uma coisa – Dificuldade encontrada
---	---

chegar aqui ao ACP, eu digo aqui porque é mesmo aqui e dizer: “Olhem, na turma tal, eu estou a ter problemas porque aquela turma assim reagiu mal a isto ou aquilo. Alguém tem material sobre isto ou não sei quê? Como é que deste isto e tal, tal, tal” – não temos tempo para isso. INVESTIGADOR - Exato. Teoricamente os ACPs seriam para isso, não é? COORDENADOR A - São para isso. INVESTIGADOR - Exato. COORDENADOR A - Mas cada vez temos menos devido aquilo que nos é pedido e creio que é isso que... INVESTIGADOR - Que estes RGRs... COORDENADOR A - Exatamente. INVESTIGADOR - É provável. COORDENADOR A - Eu acho. Não tenho dúvida, acho que é isso. Portanto, o trabalho que se faz é na mesma em grupo só que não é sobre aquilo que nós gostaríamos que fosse. INVESTIGADOR - Não é sobre aquilo que nós queríamos. Claro. Portanto, para dar resposta também a uma das questões, à questão da investigação que é “A Importância do Trabalho Colaborativo das Estruturas no “Sucesso da Escola”, portanto, uma das questões que eu propus no questionário foi o tipo de tarefas que desempenham. Da análise dos resultados que fiz, as Estruturas que são mais..., as respostas que são mais assertivas, mais iguais, são dos Diretores de Curso. COORDENADOR A - Que dizem o quê, exatamente? INVESTIGADOR - Que respondem, por exemplo, que trabalham	Olhem, na turma tal, eu estou a ter problemas porque aquela turma assim reagiu mal a isto ou aquilo. Alguém tem material sobre isto ou não sei quê? Como é que deste isto e tal, tal, tal – Trabalho Colaborativo Portanto, o trabalho que se faz é na mesma em grupo só que não é sobre aquilo que nós gostaríamos que fosse – Trabalho Colaborativo
---	---

colaborativamente, que portanto dizem as respostas basicamente iguais.

COORDENADOR A - Sim. Os RGs...

INVESTIGADOR - Os Diretores de Curso.

COORDENADOR A - Os Diretores de Curso. Sim.

INVESTIGADOR - E depois, a seguir, portanto, e os que trabalham mais em conjunto, isto são duas questões distintas.

COORDENADOR A - Sim.

INVESTIGADOR - Uns são os DCs, os Diretores de Curso, que dizem que trabalham mais, respondem mais igual, portanto com respostas mais iguais, mais parecidas...

COORDENADOR A - Os Diretores de Curso trabalham com quem? Com os membros...

INVESTIGADOR - Com os próprios Diretores de Curso e com o Coordenador.

COORDENADOR A - Ah! Com outros Diretores de Curso.

INVESTIGADOR - E com o Coordenador.

COORDENADOR A - Sim.

INVESTIGADOR - A nível do grupo.

COORDENADOR A - Sim, sim.

INVESTIGADOR - E depois os Coordenadores e os Diretores de Curso também afirmam que trabalham muito em conjunto para ajustar posições.

COORDENADOR A - Sim. Mas isso é que..., diz respeito aos Profissionais, sim?

INVESTIGADOR - Os Diretores de Curso é só profissionais, não

é? Sim. INVESTIGADOR - E os Coordenadores, portanto, e os Diretores de Curso, quando respondem às perguntas que eram iguais... COORDENADOR A - Sim, mas os Diretores de Curso continuam a ser dos Profissionais, não é? INVESTIGADOR - Sim. COORDENADOR A - Que têm uma dinâmica própria. INVESTIGADOR - Exatamente. COORDENADOR A - Não é exatamente a dinâmica dos outros RGs e dos Coordenadores de Departamento. INVESTIGADOR - Portanto, consideras que a dinâmica do Ensino Profissional eleva... COORDENADOR A - É diferente porque é muito mais apertada, ou seja, vocês reúnem de quinze em quinze, estão sempre a reunir mais propriamente, não é verdade? INVESTIGADOR - Os Diretores de Curso reúnem semanalmente todos e a equipa reúne... COORDENADOR A - Mas nós também temos os nossos ACPs, só que vocês reúnem com um propósito. INVESTIGADOR - Com a equipa reunimos de três em três semanas. COORDENADOR A - E reúnem para aquilo. Ao passo que os RGs, nós grupo, lá no ACP, reunimos não é com..., só para aquilo, há uma imensidão de assuntos que podem vir a ser tratados, pedagógicos, fazer balanços, disto e daquilo, portanto vocês reúnem, os profissionais reúnem com um propósito que é mais restrito do que o propósito com que os grupos reúnem, reúne com objetivos muito mais amplos.	os RGs, nós grupo, lá no ACP, reunimos não é com..., só para aquilo, há uma imensidão de assuntos que podem vir a ser tratados, pedagógicos, fazer balanços, disto e daquilo – Dificuldade encontrada os profissionais reúnem com um propósito que é mais restrito do que o propósito com que os grupos reúnem – Trabalho Colaborativo do Ensino Profissional
--	--

INVESTIGADOR - Portanto isso quer dizer que, na tua opinião, acha que a dinâmica do Ensino Profissional, permite um trabalho mais colaborativo.

COORDENADOR A - Não. Eu...eu...

Tocou o telefone. Interrompemos a Entrevista

COORDENADOR A - ... que por sinal funciona não é modelo para nada dado que, sendo o objetivo . aal uh .. último melhorar as competências dos alunos e a aquisição de conhecimentos, o que se vê é que o nível de aquisição de conhecimento dos alunos é reduzidíssimo, reduzidíssimo, portanto algo está a ser mal investido. Talvez se os professores tivessem menos presos a tanta papelada, tanta grelha, tanta justificação, tanto balanço, tanta coisa, tivessem mais tempo para poder ver de que modo é que poderiam ajudar os alunos no contexto sala de aula a melhorarem os resultados e as competências deles, portanto não é exemplo para ninguém

INVESTIGADOR – (risos) No Relatório de Avaliação Interna da Escola, portanto, conclui-se que refere que o conjunto de medidas implementadas, no âmbito da Supervisão – trabalho colaborativo, reflexões e a existência da Amiga Crítica, a ex-Presidente, que são os fatores ou são..., contribuem para o sucesso dos resultados dos nossos alunos. Qual é a tua opinião sobre isto?

COORDENADOR A - Eu concordo que sim, que sim. Acho que, de facto, nós nunca partimos para dados adquiridos, ou seja, nós temos uma cultura de escola, temos práticas muito instaladas, que são alteradas quando têm de ser alteradas e portanto nós, daí a perspetiva da Amiga Crítica que, de fora, observa aquilo que poderá ser mudado ou o que é que, objetivamente, poderá não estar a resultar tanto. Nós próprios, acho que temos tido a abertura para melhorar, sempre, melhorar o que, portanto, isto é a mesma

se os professores tivessem menos presos a tanta papelada, tanta grelha, tanta justificação, tanto balanço, tanta coisa, tivessem mais tempo para poder ver de que modo é que poderiam ajudar os alunos no contexto sala de aula a melhorarem os resultados e as competências deles – **Formas de ultrapassar as dificuldades**

nunca partimos para dados adquiridos - **Práticas Reflexivas**

temos práticas muito instaladas, que são alteradas quando têm de ser alteradas - **Práticas Reflexivas**

a perspetiva da Amiga Crítica que, de fora, observa aquilo que poderá ser mudado ou o que é que, objetivamente, poderá não estar a resultar tanto - **Práticas Reflexivas**

coisa que dizer que partimos do princípio que há sempre alguma coisa a fazer, que isto nunca está dado como acabado. INVESTIGADOR - Exato. COORDENADOR A - E isso faz com que os nossos alunos venham a usufruir dessa nossa postura e achamos que lá porque funcionamos, por exemplo, numa disciplina, fazemos as coisas assim, mas se nós achamos que, de facto, há uma outra maneira melhor, os próprios professores são..., têm essa autonomia e quase sempre estão interessados, se não sempre, interessados em fazer com que, alterar as suas práticas no sentido de melhorar os resultados, sempre. INVESTIGADOR - Portanto a opinião, a sua opinião sobre a Amiga Crítica – é determinante no sucesso? COORDENADOR A - Eu acho que..., eu acho que sim porque nos faz ver, por vezes se tivermos demasiado concentrados no nosso mundinho... INVESTIGADOR - Exato. COORDENADOR A - ... é sempre uma perspectiva que nos pode chamar à atenção de um aspeto ou outro que nós até não estejamos a ver. Quem sabe? INVESTIGADOR - Exato. Sobretudo uma pessoa que deu tanto à Escola. COORDENADOR A - Que deu imenso à Escola e que nós, portanto, preservamos..., nós, de facto, olhamos muito para aquilo, pessoas que deram contributos à Escola e essa pessoa em particular, estando de fora, nos pode ajudar. INVESTIGADOR - Ajudar. COORDENADOR A - Ajudar, sem dúvida.	temos tido a abertura para melhorar - Práticas Reflexivas partimos do princípio que há sempre alguma coisa a fazer, que isto nunca está dado como acabado - Práticas Reflexivas se nós achamos que, de facto, há uma outra maneira melhor, os próprios professores são..., têm essa autonomia e quase sempre estão interessados - Desenvolvimento da Escola alterar as suas práticas no sentido de melhorar os resultados - Desenvolvimento da Escola Amiga Crítica – é sempre uma perspectiva que nos pode chamar à atenção de um aspeto ou outro que nós até não estejamos a ver - Práticas Reflexivas
---	---

INVESTIGADOR - Portanto, a outra, as outras justificações são as práticas reflexivas e o trabalho colaborativo. Até que ponto essas práticas reflexivas e o trabalho colaborativo induzem em práticas pedagógicas que promovam o sucesso?

COORDENADOR A - Ah sem dúvida. Isso tem imensa importância. Eu até te posso dar um exemplo. Agora, mesmo do fim do ano

Tocou o telefone. Entrevista foi interrompida

COORDENADOR A - Portanto, o facto de nós, por exemplo, repensarmos muitas vezes os nossos critérios de avaliação específica é a prova acabada que nós não nos instalamos nas coisas...

INVESTIGADOR - Exatamente.

COORDENADOR A - ... e que deixamos ficar como é porque, se era verdade há dois anos, continua a ser verdade agora. Não. Nós sabemos que as coisas se podem alterar e, por vezes, deparamo-nos com componentes que não estavam em causa na altura mas que agora estão e que, portanto, levam à alteração das práticas, portanto há que refletir sobre essas coisas. Por outro lado, eu acho que o nosso tipo de ensino, o ensino hoje em dia, também acaba por usufruir dos contributos que os alunos, em algumas disciplinas, por exemplo, podem dar.

Agora, no fim do ano aconteceu que no apoio...

Tocou o telefone. A Entrevista foi interrompida.

COORDENADOR A - Ora bom, então, em termos de prática reflexiva, acho que é, de facto, um hábito nós refletirmos sobre as nossas práticas, aquilo que resulta, aquilo que não resulta. Eu própria, na minha experiência profissional, tenho ..., na minha

repensarmos muitas vezes nos nossos critérios de avaliação específica é a prova acabada que nós não nos instalamos nas coisas – **Práticas Reflexivas**

deparamo-nos com componentes que não estavam em causa na altura mas que agora estão – **Práticas Reflexivas**

alteração das práticas, portanto há que refletir sobre essas coisas – **Práticas Reflexivas**

um hábito nós refletirmos sobre as nossas práticas, aquilo que resulta, aquilo que não resulta – **Práticas Reflexivas**

experiência profissional tenho tido oportunidade, digamos, e vontade, vontade para começar e oportunidade de rever procedimentos, não raras vezes fico muito contente por achar que ainda saiu melhor este ano do que no ano passado, que é, de facto, algo que...	
INVESTIGADOR - Nos vai acontecendo, não é?	
COORDENADOR A - ... nos vai acontecendo e que nos dá satisfação.	
INVESTIGADOR - Exatamente.	
COORDENADOR A - O modo como trabalhamos determinados conteúdos, achamos que, com este perfil de alunos vai resultar melhor assim e depois achamos mesmo que sim, o que foi bom, porque senão tínhamos dado sempre igual. Por outro lado, acho que os alunos têm muito a dar também e, em determinadas disciplinas e em determinados contextos que nos dão mais essa hipótese de lhes darmos voz porque há, de facto, disciplinas em que isso é menos possível, talvez nas ciências exatas, na Matemática, etc., e mesmo assim...	fico muito contente por achar que ainda saiu melhor este ano do que no ano passado – Práticas Reflexivas
INVESTIGADOR - Sobretudo quando se está condicionado por exames.	
COORDENADOR A - Condicionado por exames e com programas absolutamente extensos, quando nós temos a liberdade de podermos gerir um pouco mais o tempo, o nosso tempo e os conteúdos, eu acho que é fundamental também darmos voz aos alunos e ver o que é que eles têm para nos dar também. Dar, turma, professor, portanto, grupo na qual eu me incluo.	Condicionado por exames e com programas absolutamente extensos – Dificuldade encontrada liberdade de podermos gerir um pouco mais o tempo, o nosso tempo e os conteúdos, eu acho que é fundamental –Forma de ultrapassar as dificuldades
INVESTIGADOR - Claro.	
COORDENADOR A - E, de facto, tive a, a sorte, a sorte de poder concluir este ano, mais uma vez, que de facto excedeu as expectativas, não só pelo grupo de alunos que tive nas turmas, que	

eram, de facto alunos que estavam muito abertos a conhecerem mais, a desenvolverem e a trazerem assuntos para a aula e, de facto, na última aula em que poderia ser mais uma última aula em que os alunos às vezes pedem para sair mais cedo porque já não há mais nada para dizer, já está tudo feito, já a autoavaliação está feita, etc., eu acabei por abrir uma porta mais, que não foi muito planeada mas que foi assim quase qualquer coisa que me veio no próprio dia, no próprio dia, não foi no momento mas no próprio dia, que me veio à cabeça que, de facto, às tantas, aquilo podia resultar, portanto eu pedi para eles, dadas as condições que tínhamos na aula, tínhamos acesso à Internet, que nos mostrassem algo que eles, os colegas gostassem de lembrar – “olha, lembras-te quando fulaninho nos mostrou isto e aquilo e tal?”. Quem sabe partilhar coisas que não são dos conteúdos exatamente da disciplina mas que deixam alguma marca e assim aconteceu. De facto, acabei por me dar razão, que os alunos têm coisas para nos mostrar... INVESTIGADOR - Para nos ensinar. COORDENADOR A - ... para nos ensinar e que..., e que me fez lembrar que possivelmente isto seria uma ótima estratégia. Uma vez por..., nestes contextos destes programas que não são demasiado... INVESTIGADOR - Flexíveis. COORDENADOR A - ... flexíveis, exatamente, que quem sabe, uma vez por mês, uma vez por período, como nós fazemos apresentações orais uma vez por período porque são momentos formais de avaliação, quem sabe também dar voz aos alunos para eles partilharem connosco coisas que eles, por algum motivo, acham importantes. E então foi isso que aconteceu. Foi uma experiência extremamente satisfatória, gostei imenso de..., do que se passou naquela aula, disse-lhes mesmo “aqui estava algo que eu gostaria de dar aos meus alunos a partir do próximo ano” e eles	Quem sabe partilhar coisas que não são dos conteúdos exatamente da disciplina mas que deixam alguma marca e assim aconteceu - Trabalho Colaborativo dar voz aos alunos para eles partilharem connosco coisas que eles, por algum motivo, acham importantes – Trabalho Colaborativo
--	--

concordaram, ficaram satisfeitos pelos que vêm. INVESTIGADOR - Claro. COORDENADOR A - “Exatamente, professora é uma ótima ideia, faz muito bem, faz muito bem porque, de facto, nós temos muitas coisas interessantes também para mostrar” – e é isso que eu vou expor ao grupo de Inglês. INVESTIGADOR - Em trabalho colaborativo. COORDENADOR A - Em trabalho colaborativo, e quem estiver permeável à ideia naturalmente a vai adaptar ao seu contexto de trabalho. INVESTIGADOR - A última questão é, portanto, e já..., já percebi que toda esta supervisão que é feita aqui na Escola, algumas pessoas não lhe chamam supervisão mas o trabalho colaborativo, as práticas, COORDENADOR A – sim, sim INVESTIGADOR - ... a Amiga Crítica são, na sua opinião, será que são o ponto de partida, os grandes responsáveis pelo sucesso da nossa Escola? Se não fizéssemos esse trabalho, será que a Escola tinha... COORDENADOR A - Ah, eu creio que nós..., que esse ponto de partida é fundamental. Eu acho que isso é a base, é a base para aquilo que se faz na Escola. Se nós não fossemos, se nós... eu digo todos..., todas as pessoas ligadas a estas Estruturas, se não estivéssemos dentro do espírito da Escola e não funcionássemos da maneira como funcionamos, a precaver situações, a antever situações, desde logo a amparar... INVESTIGADOR - Uma possível resolução. COORDENADOR A - Possíveis..., eu acho que talvez não funcionássemos tão bem, talvez não, não funcionaríamos de certeza.	todas as pessoas ligadas a estas Estruturas – Estruturas de Gestão
---	--

INVESTIGADOR - De certeza. Na minha opinião também. COORDENADOR A - Ah, sim, sim. Sem dúvida. É determinante, é determinante. INVESTIGADOR - Portanto o desenvolvimento, o sucesso da nossa Escola está... COORDENADOR A - Depende muito da base, a base é a comunidade educativa que, de facto, funciona de maneira coesa, coesa. Nós quando..., a partir do Pedagógico, da Direção para os grupos, nós somos todos ouvidos, nós fazemos todos parte daquilo que vai sendo feito na Escola, estamos todos por dentro e isso faz com que, quando é preciso alterar o caminho, nós saibamos aquilo que tem de ser feito porque ninguém está desligado do processo. INVESTIGADOR - Pois porque se as Estruturas Intermédias não estivessem tão ligadas ao processo, à Direção e portanto se não houvesse esse trabalho de intercâmbio e de partilha, a Escola não funcionava como funciona. COORDENADOR A - À Direção e tudo, pois, não funcionaria. Sem dúvida. Sem dúvida. Sem dúvida. Não funcionava. De todo, de todo. INVESTIGADOR - Obrigada pelo teu contributo.	do Pedagógico, da Direção para os grupos – Estruturas de Gestão nós fazemos todos parte daquilo que vai sendo feito na Escola– Estruturas de Gestão quando é preciso alterar o caminho, nós saibamos aquilo que tem de ser feito porque ninguém está desligado do processo– Estruturas de Gestão
---	--

Coordenador B

ENTREVISTA - COORDENADOR B	Aspetos importantes
INVESTIGADOR - Esta entrevista, J ... tem a ver com a minha tese de dissertação que é a “Importância do Trabalho Colaborativo das estruturas de Gestão no Desenvolvimento da Escola”. Isto deve-se essencialmente a quê: nós, lá no mestrado, quando se fala, na minha escola faço isto, na minha escola faço aquilo, portanto, toda a gente quer sempre saber o que é que nós fazemos porque a Escola X, como nós sabemos também, tem nome, não é? COORDENADOR B - Exatamente. INVESTIGADOR - E nós..., eu queria provar que aquele trabalho que a Direção faz com as Estruturas Intermédias, aquelas reuniões e depois das Estruturas Intermédias connosco tem a ver com esse desenvolvimento. Portanto esta entrevista, se não se importar, é gravada e tudo o que disser aqui é confidencial, portanto é só para os dados da minha tese. COORDENADOR B - Ok. Está bem. Está bem. INVESTIGADOR - Portanto, no..., a primeira questão é: no Desenvolvimento da Autonomia, no Decreto da Autonomia das Escolas, passa pela atribuição de poderes de liderança e decisão às Estruturas Intermédias de Gestão. Qual a sua opinião como agente educativo destas Estruturas? COORDENADOR B - Ah..., penso, penso que, o facto de..., da decisão não ser centralizada só, portanto é..., é ótimo, não é? A facilidade de..., portanto as decisões devem ser participadas também, portanto não pode ser uma decisão individual, não é? Acho que deve ser feita em grupo, em equipas, como nós fazemos aqui e quanto mais próximo das equipas, melhor, não é? Portanto, se estiver centralizado numa pessoa só e isso para mim, acho que não funcionava. Aliás era esse o princípio que nós tínhamos antes desta reformulação, não é? INVESTIGADOR - Exatamente.	decisão não ser centralizada só – Trabalho Colaborativo as decisões devem ser participadas – Trabalho Colaborativo deve ser feita em grupo, em equipas, como nós fazemos aqui e quanto mais próximo das equipas melhor – Trabalho Colaborativo

COORDENADOR B - E funcionou bem, acho eu. Foi das coisas que funcionou bem, portanto penso que aqui se continua a trabalhar assim, de uma forma assim e acho que tem dado resultado. INVESTIGADOR - Portanto, gosta de desempenhar este cargo? COORDENADOR B - Sim, sim. INVESTIGADOR - E tens..., há aspetos mais aliciantes... COORDENADOR B – sim, sim INVESTIGADOR - ... e outros mais desgastantes. O que é que tem sido mais aliciante? COORDENADOR B - Em termos de aliciante, é o facto de se poder fazer trabalho colaborativo, o facto de termos sempre mais pessoas a trabalhar para o mesmo e poderem dar soluções, não é? A parte negativa, de facto, a carga de trabalho, que é imenso e as horas que nós temos disponíveis são exíguas completamente, quer dizer, não dão, não dão minimamente para..., nem para um terço do trabalho que se faz. INVESTIGADOR - Portanto é muito desgastante este trabalho... COORDENADOR B - Extremamente. INVESTIGADOR - E sentes alguma limitação? Há alguma limitação no desempenho do teu cargo? COORDENADOR B - Não, aqui não porque a Direção deu-me carta-branca praticamente, não é? E portanto é uma maneira de eles também se aliviarem um bocado à carga de trabalho que eles têm porque, se não fosse assim, não sei se..., como é que fariam, não é? INVESTIGADOR - Claro. Portanto, e nos objetivos da Escola tens... Interrupção	poder fazer trabalho colaborativo, o facto de termos sempre mais pessoas a trabalhar para o mesmo e poderem dar soluções – Trabalho Colaborativo a carga de trabalho, que é imenso e as horas que nós temos disponíveis exíguas – Dificuldades encontradas
--	---

INVESTIGADOR - Portanto, estávamos na continuação do desempenho do seu cargo, portanto, achas que contribuis..., o cargo que tens contribui para a definição dos objetivos da escola? COORDENADOR B – Eh eh eh .. Para a definição, não sei, mas pelo menos para o cumprimento, sim, não é? Agora para a definição... Eu já apanhei o cargo, já estavam as coisas mais ou menos feitas, não é? Pensadas, pelo menos a nível de..., do Projeto Educativo já estavam traçadas, não é? E isso foi, mais ou menos..., o documento foi posto, julgo que foi posto para toda a comunidade educativa antes de ser aprovado definitivamente, não foi? INVESTIGADOR - Sim e..., mas recentemente foi aprovado um novo Projeto Educativo, não é? COORDENADOR B - Sim, sim, sim. E, portanto, aí tive..., tive participação nele porque tenho assento no Conselho Pedagógico e por aí tive, não é? E... INVESTIGADOR - Até na própria..., como é que se diz..., reforma, não é reforma, é reformulação do Regulamento Interno, acaba por estar um bocado metido nestes objetivos . COORDENADOR B - Estamos envolvidos, estou envolvido..., aí estou envolvido nesse aspeto agora, em termos de definição inicial não estive, não é? INVESTIGADOR - Claro. Como Gestor Intermédio que atitude adotas para promover motivação e satisfação no trabalho? COORDENADOR B – (indecisão) As estratégias..., é..., é a partilha, é tentarmos, em reunião, também vemos quais são os problemas, tentamos resolvê-los aqui..., é o que temos feito, não é? Temos utilizado algumas..., alguns meios..., alguns meios para..., digitais, digamos assim, para tentar facilitar o nosso trabalho. Penso que..., que, de alguma forma dão resultado. De restoooooooo, infelizmente, não temos tempo para muito mais, não	Participação na elaboração dos Instrumentos de Autonomia a partilha, é tentarmos, em reunião, também vemos quais são os problemas, tentamos resolvê-los aqui..., é o que temos feito – Trabalho Colaborativo não temos tempo para muito
--	--

é? INVESTIGADOR - Há uns dados muito curiosos a nível do..., das respostas dos questionários, lembraste? Aqueles questionários que eu passei no início do ano..., que..., é curioso perceber que das Estruturas Intermédias todas que eu..., a quem eu passei questionário foi Coordenadores de Departamento, Coordenadores Diretores de Turma, tu, das Novas Oportunidades, os Diretores de Curso e os RGRs. É curioso..., muito curiosa é esta constatação, os Diretores de Curso são os que menos dificuldades têm na implementação de práticas colaborativas. E... que respondem..., as respostas são muito semelhantes sempre. O que é que..., tens algum comentário sobre isto? COORDENADOR B - Não, é natural, porque a própria filosofia dos cursos... o facto de termos, por exemplo, reuniões da equipa pedagógica sempre..., ordinárias, digamos assim, não com a frequência que era desejável, pelo menos com uma frequência, tipo uma vez, duas vezes por mês, permite, de facto, que se faça esse tipo de trabalho, ou seja, nós desde que temos os cursos profissionais, tem-se feito esse trabalho, portanto, isso no fundo acabou por se alargar pelas outras estruturas. O trabalho é mais..., é mais eficaz, quanto a mim, não é? Evita-se problemas, combina-se estratégias e, portanto, depois nós temos..., tem-se..., eu tenho, pelo menos, tentado fazer passar depois nas reuniões de..., por exemplo, do Conselho dos Diretores de Curso o mesmo princípio, não é? Tentarmos nós, aqui, combinarmos as coisas antes de as executar, às vezes há umas..., uns pequenos pormenores, por exemplo, ali a nível de..., da..., da gestão financeira ou da..., da execução física, tentamos nós harmonizar aquilo consoante o que nos pedem ali dos serviços administrativos da ADD são, portanto..., esse trabalho, em equipa, próprio destes cursos, tem facilitado, eu acho que tem..., deve-se, penso eu que se deve a isso.	mais – Dificuldade encontrada a própria filosofia dos cursos – Formas de ultrapassar as dificuldades reuniões da equipa pedagógica – Formas de ultrapassar as dificuldades os cursos profissionais, tem-se feito esse trabalho, portanto, isso no fundo acabou por se alargar pelas outras estruturas – Trabalho Colaborativo trabalho é mais..., é mais eficaz ... combina-se estratégias ... combinarmos as coisas antes de as executar ... trabalho, em equipa, próprio destes cursos, tem facilitado – Trabalho Colaborativo
---	---

INVESTIGADOR - Sim, sim, sim. Eu também..., eu como elemento desse Conselho de Diretores de Curso acho que é fundamental e que **nós fazemos realmente um trabalho muito interessante ...**

COORDENADOR B – é, é...

INVESTIGADOR - .. que alguns colegas referem que esse tipo de trabalho devia de ser estendido às outras...

COORDENADOR B - ... Estruturas.

INVESTIGADOR - Exato. Acho que era fundamental mas também é pedir muito, não é? Mas também é pedir muito?

COORDENADOR B - É, é. Tem dado resultados.

INVESTIGADOR - Que tipo de trabalho é exigido às Estruturas Intermédias de Gestão para promover o Desenvolvimento da Escola?

COORDENADOR B – Ehhhhhh A mim, pelo menos, pessoalmente, é mais na parte de planeamento, candidaturas a nível de cursos, portanto, fazer um estudo, por exemplo, das áreas, aqui à volta..., na área envolvente, o que é que é mais procurado em termos de emprego, faz-se sempre isso, **procuro sempre parcerias e protocolos até com algumas instituições que trabalham já connosco**, tentamos saber, por exemplo, tentamos saber o que é que é pedido a nível de emprego para tentarmos **ajustar os cursos se for necessário**, portanto, no fundo, é..., é uma meta..., é uma das metas da Escola, é o facto de divergir em termos de cursos e procurar sempre a **participação mais da Escola com a comunidade**, a relação da Escola com a comunidade, portanto, nesse sentido penso que isso...

INVESTIGADOR - No fundo, também **um trabalho colaborativo com as parcerias que a Escola tem**.

COORDENADOR B - Também acaba por ser. Também acaba por ser. Acaba por ser. Porque é importante, porque é..., nós vemos a realidade, o que se passa aqui à volta, não nos fechamos sobre nós porque senão isso condena o nosso trabalho e portanto, se estivermos disponíveis e estivermos atentos ao que se passa à volta, penso eu que é mais eficaz.

INVESTIGADOR - É mais fácil, sim. Quais são os pontos fortes e os fracos da Escola? Ou achas que não há?

COORDENADOR B - Não, acho que o facto de haver..., o ponto forte, de facto..., existe aqui uma cultura de..., de tentar fazer bem pelo menos, e portanto de se esforçarem todos por conseguir bons resultados. Eu penso que isso é importante. Não se vem só, portanto..., ... em geral, não é? Não se vem só dar aulas por dar, mas há um objetivo que é ter bons resultados e que a Escola tenha bons resultados no fim, penso que isso que é bom. Acho que também temos bom ambiente de trabalho. Acabamos quase todos, de uma maneira ou de outra, relacionarmo-nos, de uma maneira ou de outra, comunicarmos e trocarmos até..., até saberes uns com os outros, a nível de grupo, seja a nível de outras estruturas que já falamos. Portanto, eu penso que essa cultura que é um ponto forte da Escola.

INVESTIGADOR - E pontos fracos, há?

COORDENADOR B - Pontos fracos há. Se calhar, não sei se será culpa propriamente da Escola, mas é o excesso de burocracia. Isso eu acho que é um ponto fraco. Não sei se se deve só aqui, penso que não, não é? Penso que será..., é nacional, não é?

INVESTIGADOR - Claro.

COORDENADOR B - E portanto..., mas é, de facto, um entrave e está a fazer-nos perder muito tempo, que é tempo..., acho que é perder mesmo muito tempo com coisas que não devíamos.

não nos fechamos sobre nós porque senão isso condena o nosso trabalho e portanto, se estivermos disponíveis e estivermos atentos ao que se passa à volta, penso eu que é mais eficaz – **Trabalho Colaborativo com Instituições externas – Desenvolvimento da Escola**

uma cultura de..., de tentar fazer bem pelo menos, e portanto de se esforçarem todos por conseguir bons resultados – **Desenvolvimento da Escola**
Não se vem só dar aulas por dar, mas há um objetivo que é ter bons resultados e que a Escola tenha bons resultados – **Desenvolvimento da Escola**
temos bom ambiente de trabalho resultados – **Desenvolvimento da Escola**
relacionarmo-nos, de uma maneira ou de outra, comunicarmos e trocarmos até..., até saberes uns com os outros, a nível de grupo, seja a nível de outras estruturas – **Trabalho Colaborativo**

excesso de burocracia – **Dificuldade encontrada**

um entrave e está a fazer-nos perder muito tempo, que é tempo..., acho que é perder mesmo muito tempo com coisas que não devíamos – **Dificuldade encontrada**

INVESTIGADOR - Ontem na entrevista..., viste a entrevista ao Nuno Crato, ontem? COORDENADOR B - Não, ainda não vi, por acaso não vi. INVESTIGADOR - Deu na TVI com o Marcelo Rebelo de Sousa e uma das coisas que realmente falavam..., perguntaram..., o Júlio Magalhães era se iam tirar essa burocracia de cima dos professores para os professores se preocuparem com o principal que era mesmo dar aulas. Há pouco falaste aqui na cultura de Escola... COORDENADOR B - Já agora deixe-me dizer só uma coisa sobre isso. Muito tempo que eu gasto que não é da Escola, que nem é me pago sequer, gasto-o precisamente a fazer serviço administrativo, não é? INVESTIGADOR - Pois. COORDENADOR B - Não só, porque os serviços administrativos da escola, neste momento, não têm pessoas que cheguem, não é? Não põem..., não temos pessoas que cheguem e, portanto, acabo por ter de fazer muito serviço de toda a parte da gestão de candidaturas dos cursos, etc. Tudo isso que demora horas e horas e horas e horas a fazer e que, de facto, só porque eu dedico o tempo, não é? Em prejuízo da minha vida particular é que tenho conseguido faze-lo senão, de outra maneira, não sei como é que a escola resolveria o problema. INVESTIGADOR - Exato. Mas essa cultura de escola que falamos, tem a ver exatamente com..., com..., na minha perspetiva... COORDENADOR B - Envolvemo-nos, não é? INVESTIGADOR - Exato, há aqui um grupo que se envolve	Cultura de colaboração ao nível do Grupo de informática e do Conselho de Diretores de Curso
--	---

muito com o que lhe é pedido, não é? COORDENADOR B - É, e o Estado infelizmente sabe disso e vai-se aproveitando dessa situação. INVESTIGADOR – (risos) Exatamente. Portanto, nós estávamos aqui a falar da cultura de escola e, portanto, penso..., não sei se és da opinião que e..., se há cultura de colaboração cá na escola. COORDENADOR B - Há. Pelo menos, a nível do meu grupo, há. No grupo de informática, há. A nível da nossa estrutura, também penso que há... <i>Interrupção</i> INVESTIGADOR - Portanto, estávamos a falar na cultura de colaboração: se na Escola existe cultura de colaboração e portanto... COORDENADOR B - Penso que sim. E, portanto, no meu grupo, como eu estava a dizer, no meu grupo há. De facto, nas reuniões, nós temos esse cuidado de fazer e até planeamos, por exemplo, novos..., novas..., novos conteúdos a dar, porque é uma área..., a informática é uma área em que está sempre desatualizada, não é? Portanto, ou nós estamos atentos e..., e temos a preocupação de fazer a atualização porque se seguíssemos os programas, neste momento, não tinha lógica nenhuma. INVESTIGADOR - Claro. COORDENADOR B - Portanto, e esse trabalho existe, de facto, no meu grupo. Existe. Nas Estruturas, pelo menos nas que eu participo também existe, não é? E nós somos exemplo disso, não é? INVESTIGADOR - Exatamente. COORDENADOR B - A parte dos cursos profissionais e	nas reuniões, nós temos esse cuidado de fazer e até planeamos, ... temos a preocupação de fazer a atualização porque se seguíssemos os programas – Trabalho Colaborativo parte dos cursos profissionais e portanto penso que..., que existem. A nível geral, tenho
---	---

portanto penso que..., que existem. A nível geral, tenho ideia que sim mas não tenho a certeza absoluta de que são todos assim, não é? INVESTIGADOR - Nalgumas situações, não é tanto mas... COORDENADOR B - Claro. Evidente. INVESTIGADOR - E quais os aspetos que facilitam essa cultura de colaboração? COORDENADOR B – Ehhhhhhh. O que facilita a cultura de colaboração? Eu penso que o facto de, precisamente, na nossa área, na área de informática, o facto de as coisas estarem constantemente a mudar, todos nós acabamos por ser portadores de novidades e portanto..., e partilhamos, geralmente, em grupo e até..., e é uma área, por exemplo, que não existe <i>software</i> legalizado com facilidade, não é? E portanto nós temos de recorrer muito a <i>freeware</i> e a... Interrupção INVESTIGADOR - Desculpa. COORDENADOR B - Não faz mal. Ora, estávamos a falar... INVESTIGADOR - Nos aspetos que facilitam e que dificultam a cultura de colaboração. COORDENADOR B - É, portanto, era o que eu estava a dizer. Portanto, na área de informática, por exemplo, é uma área que está em constante..., muita inovação. Para além disso, é uma área em que nós temos que dar vários tipos de <i>software</i> e muito desse tipo de <i>software</i> não temos as licenças, não é? E portanto temos de estar sempre a pesquisar <i>freeware</i> ou..., ou licenças, por exemplo, temporárias para podermos dar os conteúdos e esse trabalho colaborativo é bom porque um sabe de uma coisa, o outro sabe de	ideia que sim mas não tenho a certeza absoluta facto de as coisas estarem constantemente a mudar, todos nós acabamos por ser portadores de novidades e portanto..., e partilhamos, geralmente, em grupo – Trabalho Colaborativo esse trabalho colaborativo é bom porque um sabe de uma coisa, o outro sabe de outra, o outro sabe, entretanto, de uma novidade e portanto..., e vamos adaptando e vamos mudando, vamos estudando, vamos planeando e nisso..., nesse aspeto tem sido muito bom –
---	---

outra, o outro sabe, entretanto, de uma novidade e portanto..., e vamos adaptando e vamos mudando, vamos estudando, vamos planeando e nisso..., nesse aspeto tem sido muito bom. INVESTIGADOR - E há alguma dificuldade que sintas nessa...? COORDENADOR B - Não, eu acho que é só vantagens, não é? Eu acho que o trabalho colaborativo só tem vantagens no meu ver, a meu ver. INVESTIGADOR - Exato. Há pessoas que não consideram muito mas está bem. COORDENADOR B - Risos INVESTIGADOR No Desenvolvimento da Escola, para haver Desenvolvimento da Escola, achas que é importante o Desenvolvimento Profissional do Professor? COORDENADOR B - Ah, sim. Sim, sim. Claro que um professor preparado, cientificamente mais bem preparado, com certeza traz mais-valias à Escola, não é? Uma coisa é nós chegarmos aqui e havia, e ainda há se calhar, professores que limitam-se a passar matéria e mais nada, sem terem a preocupação de estarem a fazer atualizações de... de ... INVESTIGADOR - Até só querem um nível que é para ter pouco que fazer (risos). COORDENADOR B - Exatamente. Fazer, quer dizer, isto não, não pode ser porque não alarga os horizontes e não transmite nada aos alunos. Parece que não, mas, são os mais críticos e apercebem-se disso facilmente, apercebem-se disso facilmente. Portanto, acho que para a escola se desenvolver tem toda a vantagem em ter professores mais bem formados e mais bem preparados. INVESTIGADOR – Pois ... COORDENADOR B - Não há é grande formação. Isso é outra questão. Aliás, não há nada em termos da área da informática.	Trabalho Colaborativo o trabalho colaborativo só tem vantagens um professor preparado, cientificamente mais bem preparado, com certeza traz mais-valias à Escola – Desenvolvimento da Escola para a escola se desenvolver tem toda a vantagem em ter professores mais bem formados e mais bem preparados – Desenvolvimento da Escola
---	--

INVESTIGADOR - Sim, aqui o desenvolvimento profissional passa mais por nós próprios irmos fazendo, procurando... COORDENADOR B - Irmos fazendo a nossa auto-formação. INVESTIGADOR - Exatamente. COORDENADOR B - Claro, tem de ser assim e é assim que temos feito. INVESTIGADOR - Porque formação hoje em dia não temos acesso a quase nada. COORDENADOR B - Não há e é pena. INVESTIGADOR - É, é. Agora em relação aos Questionários, já há pouco disse, que nós, nós, eu estou nos Diretores de Curso que somos os que sentimos menos dificuldades em implementar práticas colaborativas. Numa das questões que eu passei num Questionário era saber exatamente, até que ponto, havia trabalho conjunto ou não e, portanto, os Diretores de Curso dizem que ... Sim. Mas é curioso que os RGRs, eu passei a todos mas, só oito é que responderam e desses oito, dois dizem que Nunca fazem trabalho conjunto e seis dizem que só o fazem Raramente. Que é que achas (riso), porque responderam assim? COORDENADOR B - Pois não sei, nos outros grupos não sei o que se passa. Já agora um desses RGRs era informático? INVESTIGADOR - É. COORDENADOR B - É curioso ou está muito desatento ou então não sei o que é que se passa. Risos...Ou muito ausente, porque de facto nós fazemos a maior parte das vezes. Chega-nos a ser difícil fazer uma reunião de grupo, discutir assuntos que às vezes nos pedem, porque começamos a falar automaticamente sobre novas novidades, sobre coisas novas. INVESTIGADOR - Desculpa, J....	fazer uma reunião de grupo, discutir assuntos que às vezes nos pedem, porque começamos a falar automaticamente sobre novas novidades, sobre coisas novas – Dificuldade encontrada
--	---

Interrupção.

INVESTIGADOR – Estávamos a falar nos RGRs

COORDENADOR B - Estou a achar estranho, pelo menos, no nosso grupo é estranho, porque de facto, às vezes, é difícil reunirmos e tratarmos dos assuntos que nos são pedidos, porque automaticamente quando chegamos, começamos a falar “Olha já viste isto, já viste aquela novidade” “Vamos fazer assim e descobrir uma nova ferramenta para passar determinado assunto” – Começamos todos a ver e a discutir e, portanto, acho muito estranha essa resposta.

INVESTIGADOR - Pois, o que os outros Coordenadores disseram é que, se calhar, quando os Representantes responderam isto, tinha a ver com o não conseguirem ter tempo para o trabalho disciplinar, portanto, que o trabalho conjunto seria na área disciplinar.

COORDENADOR B - Ah sim...

INVESTIGADOR - Mas, no teu caso não.

COORDENADOR B - Ai no meu caso, às vezes, invertemos um bocado as coisas.

INVESTIGADOR - Pois, exatamente, há trabalho conjunto na área disciplinar.

COORDENADOR B - Há, há, há, tem de haver. Há, há, isso é concreto. Porquê? Porque, de facto, às vezes, chega a ser difícil à nossa RGR, chega a ser difícil concretizar aquilo que lhe é pedido para se fazer em determinadas reuniões. Às vezes, há assuntos que é preciso tratar, não é, e ela tem alguma dificuldade em conseguir, porque nós estamos todos, não digo, distraídos, mas, empancados noutras coisas, a procurar soluções para outras coisas.

INVESTIGADOR - Pois, mas a fazerem trabalho conjunto.

Olha já viste isto, já viste aquela novidade” “Vamos fazer assim e descobrir uma nova ferramenta para passar determinado assunto” – **Trabalho Colaborativo**

todos a ver e a discutir – **Trabalho Colaborativo**

chega a ser difícil à nossa RGR, chega a ser difícil concretizar aquilo que lhe é pedido para se fazer em determinadas reuniões – **Dificuldade encontrada**

COORDENADOR B - Pois, daí acho muito estranha essa questão, essa resposta que não parece nada, nada real.

INVESTIGADOR - Pois, mas eu também achei muito estranhos estes resultados. De qualquer forma, alguns Coordenadores justificaram por aí e nós, por exemplo, a nível de grupo sentimos isso. Muitas vezes, não passamos para a área disciplinar, porque estamos preocupados com coisas que a Direção pede e que reflectem para isto e para aquilo.

COORDENADOR B - Exato, exato.

INVESTIGADOR - Mas, na tua situação, no teu grupo não se passa bem isso. Risos.

COORDENADOR B - Acho que não, acho que a resposta foi politicamente correta naquela que a Coordenadora deu .. mas, de facto, não é, não é, porque às vezes, é difícil concretizar as coisas que nos são pedidas, porque estamos envolvidos noutras coisas.

INVESTIGADOR - Noutras, claro. Um dos instrumentos de recolha para esta investigação era a observação das reuniões semanais que a Diretora tem com as Estruturas de Gestão. Não sei se, habitualmente, também estás nessas reuniões.

COORDENADOR B - Não, não. É mais com os Coordenadores de Departamento.

INVESTIGADOR - Pois, mas, portanto, tu não costumas, não tens...

COORDENADOR B - Não. Não, porque eu não tenho...

INVESTIGADOR - Uma área diferente.

COORDENADOR B - Não, porque eu acabo por falar com a Direção todos os dias, a toda a hora, a todo o minuto, porque eu vou lá muitas vezes, portanto, nunca houve essas reuniões formais

que, para além de eles depositarem a confiança total, é uma área que eles praticamente não...

INVESTIGADOR - Interferem muito.

COORDENADOR B - Quer dizer, depositaram toda a responsabilidade em cima de mim e, portanto, sou eu que a desenvolvo. Quando tenho algumas questões, sou eu que as levo, falo e resolve-se imediatamente e até dou a solução geralmente. Portanto, levo o problema e levo a solução. Procuro sempre fazer isso, não é, porque já sei que têm uma carga de trabalho enorme do lado deles na Direção e, portanto, não há aquele formalismo de reunião.

INVESTIGADOR - E, e dentro dessa relação que tens com a Direção achas que, e isto vem na sequência de que eu não consegui assistir às tais reuniões que tinha de assistir, porque a Direção esteve permanentemente preocupada, a Diretora com os Coordenadores, com a ADD e a ADD e a ADD.

COORDENADOR B - Sei, sei.

INVESTIGADOR - Achas que no teu trabalho com o ... com a Direção a ADD também teve influência ou não? Ou nunca tiveste?

COORDENADOR B - Não, nunca pensei, nem nunca pensei eu, nem acho que a Direção pensou limitarmo-nos a pensar na escola. Não pensamos em mais nada.

INVESTIGADOR - Pois, nos outros Coordenadores aquela reunião semanal foi ocupada a maior parte das vezes para a ADD. Portanto, sentem que muita coisa que podia ter sido feita...

COORDENADOR B - E que não foi....

INVESTIGADOR - Que não foi por causa disso.

COORDENADOR B - Aí concordo.

INVESTIGADOR - Depois, portanto, no Relatório de Avaliação Interna da Escola, aquela que apresentaram no Departamento, o sucesso da escola resulta de um conjunto de medidas, portanto, os bons resultados dos alunos. COORDENADOR B - Sim. INVESTIGADOR - Resulta de medidas implementadas no âmbito da supervisão, trabalho colaborativo, reflexões e existência da Amiga Crítica que é a nossa ex - Presidente do Conselho Executivo. COORDENADOR B - Certo. INVESTIGADOR - Que importância atribuis a esta Amiga Crítica? COORDENADOR B - Eu acho que é muito importante, pelo que tenho assistido, tenho visto, eu acho que é muito importante, porque ela é uma pessoa com muita experiência e com capacidade de decisão enorme e, de facto, ajuda muito a Direção em determinadas situações a... a ... mais a forma como devem agir perante os problemas como é que devem agir. Penso que, já me apercebi porque estou lá muitas vezes, apercebi-me, de facto, que é uma ajuda muito grande. INVESTIGADOR - É importante. COORDENADOR B - Para além de que ultrapassa um outro problema, que é a falta de tempo, não é? E acaba por solidariamente, vir fazer determinadas tarefas que, de outra forma, não sei como é que seriam feitas. INVESTIGADOR - Nesse sucesso escolar dos alunos, portanto, as conclusões sempre que tenho no Relatório é que é devido às reflexões, ao trabalho colaborativo. A minha questão é de que forma essas reflexões que se fazem, essas práticas reflexivas e esse trabalho colaborativo conseguem implementar práticas	é uma pessoa com muita experiência e com capacidade de decisão enorme e, de facto, ajuda muito a Direção em determinadas situações a... a ... mais a forma como devem agir perante os problemas como é que devem agir – Práticas Reflexivas – Amiga Crítica ultrapassa um outro problema, que é a falta de tempo – Dificuldade encontrada
---	---

pedagógicas ou está relacionado com práticas pedagógicas que promovam o sucesso? COORDENADOR B - Pois, eu aí já não sei se é assim tanto como isso. Eu penso que a escola tem uma imagem e que a mantém porque, de facto, faz isso, faz uma reflexão, faz trabalho colaborativo e, portanto, mantém a qualidade, não é? Mas eu não sei se os resultados também não dependem dos alunos que nos cheguem, não é? Eu sei que a seleção aqui é feita muito pelos critérios previstos em lei, portanto, todo o tipo de alunos nos podem chegar, mas, uma coisa que eu acho que é boa a escola está a investir, eu acho que faz muito bem, que é preparar o mais cedo possível os nossos alunos, isto é, ampliar o básico para prepará-los com continuidade, para quando chegarem ao secundário serem os nossos alunos preparados por nós e penso que sim, que isso é bom, não é? E isso tem trazido, acho eu, grandes benefícios à escola, não é? INVESTIGADOR - E o sucesso. COORDENADOR B - E o sucesso. Agora quanto às práticas reflexivas, elas, o trabalho colaborativo acho que se faz, a reflexão não sei se temos tido muito tempo para fazer aquela reflexão que devíamos, não é? Eu falo por mim, não tenho... a reflexão que se faz é basicamente conversa. Muitas vezes nada de registos que não temos tempo de fazer mais registos e, se calhar, é pena porque se calhar podíamos melhorar ainda algumas coisas, penso eu. INVESTIGADOR - Tosse. Portanto, na tua perspetiva e é a última questão este, todo o trabalho colaborativo que a escola tem feito, estas reflexões que se vão fazendo e a própria Amiga Crítica são os grandes responsáveis pelo sucesso da nossa escola, pelo desenvolvimento da escola? COORDENADOR B - Penso que sim. O trabalho colaborativo é	escola tem uma imagem e que a mantém porque, de facto, faz isso, faz uma reflexão, faz trabalho colaborativo e, portanto, mantém a qualidade – Desenvolvimento da Escola acho que é boa a escola está a investir, eu acho que faz muito bem, que é preparar o mais cedo possível os nossos alunos, isto é, ampliar o básico para prepará-los com continuidade – Forma de ultrapassar as dificuldades a reflexão não sei se temos tido muito tempo para fazer aquela reflexão que devíamos – Dificuldade encontrada não temos tempo de fazer mais registos e, se calhar, é pena porque se calhar podíamos melhorar ainda algumas coisas - Dificuldade encontrada O trabalho colaborativo é de certeza – Desenvolvimento da Escola
---	--

de certeza. Pelo menos, eu vejo pela minha parte que é uma mais-valia da escola e, pelo menos, onde participo é. A parte reflexiva, penso que se está a dar alguns passos e é bom que se vá mais além nisso, porque é, eu acho que é a conduta certa. Nós podemos analisar resultados para vermos o que está a acontecer e podemos alterar estratégias, consoante as reflexões que fazemos. Era bom termos espaço também para o fazer, não é? Eu penso que espaço em termos temporais. INVESTIGADOR - De tempos, claro. COORDENADOR B - Espaço de tempos, eu acho que não temos. Quanto à Amiga Crítica, com certeza, que é uma mais-valia porque ajuda ao trabalho, porque as pessoas que temos ali não são suficientes, porque o trabalho que temos hoje em dia, burocrático... A burocracia que temos de fazer não dá minimamente, não dá. Só em prejuízo das nossas vidas particulares e eu não sei até que ponto nós temos o direito de o fazer. INVESTIGADOR - Exatamente. E há, e são sempre os mesmos que o fazem, é sempre a mesma coisa, não é? Olha, J..., muito obrigado. Tenho aqui material que me vai interessar muito para o meu trabalho. COORDENADOR B - Ótimo. INVESTIGADOR - Obrigado. COORDENADOR B - Ótimo e bom trabalho, e é bom, e é bom que se façam deste trabalhos.	parte reflexiva, penso que se está a dar alguns passos e é bom que se vá mais além nisso, porque é, eu acho que é a conduta certa - Práticas Reflexivas podemos alterar estratégias, consoante as reflexões que fazemos – Práticas Reflexivas Amiga Crítica, com certeza, que é uma mais-valia porque ajuda ao trabalho, porque as pessoas que temos ali não são suficientes, porque o trabalho que temos hoje em dia, burocrático – Práticas Reflexivas – Amiga Crítica
---	--

Coordenador C

ENTREVISTA – COORDENADOR C	Aspetos importantes
INVESTIGADOR - Esta entrevista, portanto, é no âmbito da minha dissertação de Mestrado. O tema é “A Importância do Trabalho Colaborativo das Estruturas de Gestão no Desenvolvimento da Escola”. Esta entrevista é confidencial, portanto, os dados todos que vou recolher aqui são, única e simplesmente, para a minha investigação. A primeira questão que eu quero colocar é, no regime de autonomia, diz que o desenvolvimento da autonomia da escola passa pela atribuição de poderes de liderança e de decisão às Estruturas Intermédias de Gestão. Qual é a tua opinião como agente educativo destas estruturas? COORDENADOR C - Olha, às vezes, assim, quero que me especifiques bem onde queres que eu chegue, não é? Pronto, portanto... INVESTIGADOR - Tu és um elemento de Gestão Intermédia da Escola e portanto qual é a tua opinião em relação a isso. És? Consideras que fazes esse trabalho? COORDENADOR C – Eu, eu tento fazer esse trabalho. Tento, como portanto, pelo facto de estar a assumir essa função, esse trabalho. Eu tento, realmente, fazê-lo. Agora as coisas não correm tão bem, tanto como eu gostaria que corressem, porque ainda há aqui muita articulação em muito trabalho colaborativo que se devia fazer e que não se está a conseguir ainda, não é? INVESTIGADOR - Hum..Hum.. Portanto, quer dizer que ainda... consideras que ainda se pode fazer melhor? COORDENADOR C - Oh ainda há um trabalho muito grande a desenvolver.	Eu tento, realmente, fazê-lo. Agora as coisas não correm tão bem – Dificuldade encontrada há aqui muita articulação em muito trabalho colaborativo que se devia fazer e que não se está a conseguir ainda – Dificuldade encontrada

INVESTIGADOR - E em relação ao cargo, gostas de desempenhar esse cargo? COORDENADOR C - Olha, eu sempre gostei de desafios, nunca fui pessoa de cruzar os braços, sempre tive e incuti, prontos, nas minhas filhas e em todos os meus alunos que me têm passado pelas mãos, que nós temos e se as pessoas nos apontam com capacidades, pelo menos, de fazer algo mais do que simplesmente, aquilo que nos é exigido, os mínimos da nossa profissão, temos obrigação de o fazer, não é? E, portanto, eu tenho muito esse sentido de colaborar, de me dar, de me entregar às Instituições ou à família, ou a... de que faço parte, de que trabalho, eu dou sempre tudo por tudo, visto sempre a camisola. Portanto, só por exaustão é que não deixo de o fazer. Portanto o facto de estar neste cargo sinto que tenho obrigações e tento cumprir e fazer o máximo que posso. Agora, também tenho de ser um bocadinho política para não criar aqueles ambientes menos agradáveis que nem sempre se conseguem ultrapassar. Portanto, às vezes, também estou impedida de conseguir chegar mais além. Agora, que me dá muito stress, muita ansiedade... INVESTIGADOR - Tosse. Pois há Aspetos desgastantes. COORDENADOR C - Muito desgastantes. Muito desgastantes. Se eu fosse pensar só no gostar por comodidade, claro, acho que pouca gente gosta de...agora como gostar... porque sinto que, digamos, é uma obrigação que tenho perante a escola, a sociedade, enfim, à família. INVESTIGADOR - E Aspetos aliciantes? COORDENADOR C - Aliciantes, sou-te franca, quer dizer, para mim a atividade que exerço, eu estou cá, não me vou embora, porque já podia ir, porque gosto muito do que faço.	eu tenho muito esse sentido de colaborar, de entregar às Instituições ou à família de que faço parte, de que trabalho, eu dou sempre tudo por tudo, dou sempre a camisola – Trabalho Colaborativo é uma obrigação que tenho à escola, à sociedade – Forma de ultrapassar as dificuldades
--	--

INVESTIGADOR - Portanto, eu sei... tem de ser mesmo aliciante? COORDENADOR C - Sem dúvida. Portanto, agora... gosto muito. Isso, pelos vistos, tenho conseguido, porque eu ainda tenho tem conseguido sobrepor-se ao desgaste e a tudo mais, porque eu também sou muito teimosa e não, não quebro com facilidade. INVESTIGADOR - Pois, mas se não fosse aliciante, metias a reforma. COORDENADOR C - Claro, ia-me embora, pois tinha essa possibilidade, não é? INVESTIGADOR - Em relação aos objetivos da escola, consideras que o cargo que exerces, portanto, dá contribui alguma coisa para esses objetivos? COORDENADOR C - Olha, contribuiria se eu conseguisse mais trabalho colaborativo. Se conseguisse mais dos meus colegas do próprio Departamento e da própria estrutura da Escola. Pronto, os colegas nem sempre, nem sempre são... portanto, eu tento contribuir, eu tento ir ao encontro dos objetivos da escola, com as opiniões e sugestões que dou de tudo o que faço. Mas... agora... INVESTIGADOR - Há muito mais a fazer. COORDENADOR C - Muito mais a fazer. INVESTIGADOR - Como Gestor Intermédio, que atitudes adotas para haver motivação e satisfação no trabalho? COORDENADOR C - Dentro da...da., até por uma questão de feitio, penso que ninguém pode dizer que... eu tento ser, pronto, contactar as pessoas, dar-lhes força, intersectá-las, ver se precisam de ajuda, aconselhá-las em todos os momentos, no corredor, nas reuniões, em todo o lado, não é?	eu conseguisse mais trabalho colaborativo - Dificuldade encontrada Se conseguisse mais dos meus colegas do próprio departamento e da própria estrutura da escola - Dificuldade encontrada contactar as pessoas, dar-lhes força, intersectá-las, ver se precisam de ajuda, aconselhá-las em todos os momentos, no corredor, nas reuniões, em todo o lado - Trabalho Colaborativo
---	---

Nas reuniões vou tentando lançar momentos para se poder discutir algo e dar os meus conselhos, não é. Estou sempre aberta e por mail a tentar levar, levar, as coisas ao encontro do meu trabalho e de se conseguirem os objetivos da escola. INVESTIGADOR - E tu tens um Departamento complicado que é o maior Departamento da escola. COORDENADOR C - É, é muito grande, tenho pena que a nível das reuniões do Departamento... Vou tentar. INVESTIGADOR - Que, às vezes, funcionam mal. Aquele grupo dos conversadores... COORDENADOR C - É, é conversam muito. O próprio sítio onde estamos também não é dos melhores. INVESTIGADOR - Não, não é agradável... COORDENADOR C - Quer dizer, é o Departamento, porque senão era melhor uma sala, porque aí as pessoas acabavam por estar mais próximas, mais ... INVESTIGADOR - Porque algumas reuniões são complicadas. COORDENADOR C - É, é, porque o próprio anfiteatro cria também um pouco isso. As pessoas acabam por ficar distantes, nós somos 53 ou 54, portanto, é muita gente, não é? INVESTIGADOR - É muita gente. COORDENADOR C - Agora há muitas coisas em que se podia resolver, mas, pronto, temos de ir mudando. INVESTIGADOR - Claro, aos poucos, não é. Que tipo de trabalho é exigido às Estruturas Intermédias de Gestão para promover o sucesso da escola, o Desenvolvimento da Escola?	lançar momentos para se poder discutir algo e dar os meus conselhos – Trabalho Colaborativo sempre aberta a tentar levar, levar, as coisas ao encontro do meu trabalho e de se conseguirem os objetivos da escola – Desenvolvimento da Escola
---	---

COORDENADOR C - Olha, teoricamente é exigido tudo o que a gente veja menos bem é que, de alguma forma, tente, tente dar a volta e fazer. As reuniões que nós este ano fomos tendo seriam muito úteis, mas, foram úteis para a ADD que, a maior parte do tempo, foi a preparar documentos da ADD. Uma vez ou outra é que falaram de alguns aspetos que estavam no ar como é que se havia de agir, de articular ou de fazer, tomar determinadas, portanto, atitudes dentro de determinados objetivos. Agora, se essas reuniões fossem, digamos, preparadas no sentido de esta semana vamo-nos debruçar sobre isto e se esses Coordenadores com a Direção, com a Diretora neste caso, ok, conseguíssemos trabalhar e debruçarmo-nos e todos darmos opinião e sentarmo-nos e analisarmos, eu acho que isso estávamos no bom caminho. INVESTIGADOR - Eu também. Era aquilo que fazíamos o ano passado. COORDENADOR C - O ano passado fazíamos. Mas, não fazíamos também tanto, porque houve sempre a ADD ou outros aspetos. A ideia de termos esse tempo, isso era muito importante. Assim, como da história dos RGRs que eu sinto necessidade este ano vou tentar arranjar, de alguma forma, mas.... INVESTIGADOR - Mas, isso está previsto no Regulamento Interno, porque eu analisei... COORDENADOR C - Pois está. Aliás, nos últimos anos, já tenho dito, já o disse até no Pedagógico que era bem importante que houvesse um horário semanal, um horário condizente para eu poder reunir com os RGRs para poder preparar até as reuniões. Porque tu repara é uma reunião de Departamento eu achava, eu queria, lá está, todos os anos tenho essa intenção de pegar na Matemática. Por exemplo, esta história dos critérios, das classificações, eu acho que isso vai dar pano para mangas. Eu oiço	a maior parte do tempo, foi a preparar documentos da ADD – Trabalho Colaborativo como é que se havia de agir, de articular ou de fazer, tomar determinadas, portanto, atitudes dentro de determinados objetivos – Trabalho Colaborativo A ideia de termos esse tempo, isso era muito importante. Assim, como da história dos RGRs – Dificuldade encontrada um horário semanal, um horário condizente para eu poder reunir com os RGRs - Dificuldade encontrada para poder preparar até as reuniões – Trabalho Colaborativo
---	--

falar de duas, três, quatro reuniões, porque há muita discussão que deve gerar sobre isso. Mas, essas reuniões têm de ser preparadas, não é chegar a uma reunião de Departamento como muitas vezes as pessoas dizem. <i>Muito ruído</i>. Já dá para as pessoas estarem ali com desabafos, a contarem histórias e estas reuniões tinham de ser planeadas. Isso só se consegue com os próprios RGRs porque assim, eles já trazem a mensagem dos seus grupos, já podemos articular, conduzir, fazer, ter um trabalho produtivo, não é. INVESTIGADOR - Claro. COORDENADOR C - E mesmo depois a tal transversalidade que era importante trabalhar essas coisas todas. Falta aqui muito que seria.... Reuniões com o CDT ou RGR eu acho que isso seria fundamental. INVESTIGADOR - Mas, há outros documentos da escola, penso que é mesmo o Regulamento Interno que prevê isso, inclusive, também prevê dos Diretores de Turma... COORDENADOR C - .. com os próprios Diretores... INVESTIGADOR - Exato. COORDENADOR C – Eu sinceramente eu já li isso .. INVESTIGADOR - ... acho que é no Regulamento Interno que eu estive a analisar... COORDENADOR C - Acho que era muito importante. Aliás, olha, era muito importante, isto também é bom ponto de vista. Olha, era importante o CDC semanalmente reunir com os RGRs, inteirar-se dos problemas que está a haver no grupo, problemas de que género, aquela turma o professor está a achar, que está a achar, que tem estas falhas, que era melhor cruzar com Geografia	Isso só se consegue com os próprios RGRs porque assim, eles já trazem a mensagem dos seus grupos, já podemos articular, conduzir, fazer, ter um trabalho produtivo – Forma de ultrapassar as dificuldades tal transversalidade que era importante trabalhar – Dificuldade encontrada Reuniões com o CDT ou RGR - Forma de ultrapassar as dificuldades importante o CDC semanalmente reunir com os RGRs, inteirar-se dos problemas que está a haver no grupo, problemas de que género discutir para tentar coordenar
---	---

e tal, trazer isso tudo ao de cima e discutir para tentar coordenar em termos de orientações internas para o Departamento, para depois até se falar e se discutir no Departamento e até a própria CDC e também em reuniões do CDC, criar essa transversalidade com os outros Departamentos. E, como também acho que era muito importante, como tu disseste, a Coordenadora dos Diretores de Turma ter reuniões periódicas, talvez, não fosse preciso semanalmente, mas, mensalmente ou não sei com os Diretores de turma também para se aperceber melhor do tipo de problemas que vão aparecendo. E outra coisa que é, por exemplo, aquelas reuniões que eu acho que isso, o facto de já existirem por aí, de já estar a acontecer, pelo menos, momentos de nos encontrarmos que já é bom, que já é qualquer coisa, da CDC com a Direção. Eu para mim não é só a CDC com a Direção, era a, os Coordenadores dos Diretores de Turma e os CDC.

INVESTIGADOR - Mas, os coordenadores não reúnem, às vezes, convosco?

COORDENADOR C - Com a Diretora de Turma raramente. Só aconteceu para aí uma vez por qualquer questão, já não sei. Porque é a Diretora que reúne com os Coordenadores dos Diretores de Turma e depois reúne também com os CDC.

INVESTIGADOR - Ai é? É em fases separadas? Pensei que era em conjunto.

COORDENADOR C - São separadas. Em conjunto eu acho que era muito importante, porque aquilo que nós estávamos a pensar a nível de trabalho, é preciso que os Coordenadores, também dos Diretores de Turma analisem, meditem, pensem para ver em diretrizes e atuações junto da Direção da Turma com os pais e com os alunos remarmos todos no mesmo sentido.

em termos de orientações internas para o Departamento, para depois até se falar e se discutir no Departamento e até no próprio CDC e também em reuniões do CDC, criar essa transversalidade com os outros Departamentos

Coordenadora dos Diretores de turma ter reuniões periódicas, talvez, não fosse preciso semanalmente, mas, mensalmente ou não sei com os diretores de turma também para se aperceber melhor do tipo de problemas que vão aparecendo

não é só a CDC com a Direção, era a, os Coordenadores dos Diretores de turma e os CDC.

Diretora que reúne com os coordenadores dos diretores de turma e depois reúne também com os CDC – **Trabalho Colaborativo**

era muito importante, porque aquilo que nós estávamos a pensar a nível de trabalho – **Trabalho Colaborativo** os coordenadores, também os Diretores de Turma analisem e também pensem para ver em diretrizes e atuações junto da Direção da Turma com os pais e com os alunos remarmos todos no mesmo sentido – **Trabalho Colaborativo**

INVESTIGADOR - Claro. COORDENADOR C - E eu já no ano passado disse o mesmo e este ano voltei a dizer no Pedagógico e a resposta que tive, foi sempre da Diretora, foi sempre que a data em que podia aparecer e eu já disse na reunião de arranque do ano letivo que está para os Coordenadores dos Diretores de Turma com os Diretores de Turma e que era bom que os CDC estivessem presentes, não é, porque são aquelas diretrizes iniciais. INVESTIGADOR - Claro. COORDENADOR C - Até para os PCTs. O PCT é estruturado por Diretores de Turma. Eu acho os CDC têm aqui um papel muito importante. INVESTIGADOR - Claro. COORDENADOR C - Não é, porque é preciso que um CDC que sai de uma reunião de Departamento, que no fundo tem tudo sobre as costas em termos de orientar, de gerir os colegas, gerir, isto é, de ajudar a organizar o ano e ver como é que é o trabalho, como esta articulação toda corre. Acho que temos de estar cientes do que se está a pedir num PCT porque também temos de dizer “Olha, isso eu acho que temos de ver”. INVESTIGADOR - Ainda falta. COORDENADOR C - Isso eu acho que tinha de alterar. Como também era importante, para a escola funcionar bem, isto é contra os nossos horários tenho a certeza que isso era muito difícil, era haver espaço para os professores das mesmas turmas, como se faz ao fim e ao cabo no profissional, reunirem com alguma periodicidade. INVESTIGADOR - Sim. Isso tem aqui depois alguns dados relativos a isso que é o seguinte. Na, na, vou passar à frente e	na reunião de arranque do ano letivo para os coordenadores dos Diretores de Turma com os Diretores de Turma e que era bom que os CDC estivessem presentes, não é, porque são aquelas diretrizes iniciais - Trabalho Colaborativo CDC que sai de uma reunião de Departamento, que no fundo tem tudo sobre as costas em termos de orientar, de gerir os colegas, gerir, isto é, de ajudar a organizar o ano e ver como é que é o trabalho, como esta articulação toda corre – Trabalho Colaborativo era haver espaço para os professores das mesmas turmas, como se faz ao fim e ao cabo no profissional, reunirem com alguma periodicidade – Dificuldade encontrada
---	--

depois vê-se. Na análise dos Questionários, aqueles que passei no início do ano...

COORDENADOR C - Aqueles que me perguntaste. Risos.

INVESTIGADOR - Eu fiz uns Questionários que passei aos CDCs, a alguns CDTs, aos Representantes de Grupo e aos Diretores de Curso.

COORDENADOR C – Já não sei as perguntas. Já respondi a tantos questionários.

INVESTIGADOR - Pois, numa dessas questões que colocava era, exatamente, por exemplo, que tipo de trabalho se faz. Se se faz trabalho conjunto ou não?

COORDENADOR C - Claro que se faz.

INVESTIGADOR - ... portanto, nessas análises constata-se e isso foi genérico em todas as questões, as opiniões dos Representantes dos RGRs são sempre muito diferentes ou mais diferentes das, dos CDCs e dos Diretores de Curso. Por exemplo, uma das questões quando eu pergunto se fazem trabalho conjunto, dos oito RGR's que responderam (só oito é que responderam), dois dizem que Nunca realizam trabalho conjunto e 6 dizem que só o fazem Raramente. Qual é a tua opinião sobre estas respostas?

COORDENADOR C - Estás a falar de trabalho conjunto de professores da mesma disciplina?

INVESTIGADOR - Eu falo de trabalho conjunto no grupo RGR's, no Grupo de Recrutamento.

COORDENADOR C – Trabalho da mesma disciplina, por exemplo Física ou Química, não quer dizer que seja a mesma disciplina.

INVESTIGADOR - Eu falo de trabalho conjunto no grupo RGR's, no Grupo de Recrutamento.

COORDENADOR C - No Grupo de Recrutamento. É assim, no meu grupo é suigeneris, não é? E o trabalho conjunto que é feito é preparar trabalhos laboratoriais quando lhes apetece e acham que precisam, porque de resto vão conversar. É por isso que eu gostava que houvesse câmaras de filmar para ver se justifica os ACPs tal como estão. INVESTIGADOR – Uh Uh. Nós trabalhamos sempre nos ACPs e precisamos sempre de mais tempo. COORDENADOR C - Bom. INVESTIGADOR - Ficamos sempre mais que das seis e meia. COORDENADOR C – Há aqui quem trabalhe bem. Há grupos que trabalham muito bem, pelo que vou sabendo trabalham muito bem. Mas, eu estou a falar do meu. Portanto, o que se faz ... INVESTIGADOR - Pois, o ACP não é para isso. COORDENADOR C - Pois não. No início do ano e se há planificação para fazer, ainda se vai trabalhando em conjunto. Um ACP ou dois. INVESTIGADOR - Pois. COORDENADOR C - Depois só pensam nos ACP's para preparam os trabalhos laboratoriais. Mas, nem todos são complexos e se já alguém preparou, já está. Portanto, aquilo só serve de fofoca e portanto, dizem “Ai, eu vou para o laboratório” e tal, que é para ninguém ver o que estão a fazer, e estão, mas é a conversar e a não fazer mais nada. Infelizmente as pessoas trabalham cada uma para o seu lado, porque não querem fazer nada. INVESTIGADOR - É o que está instalado realmente. COORDENADOR C - É triste, mas é verdade. Há...	trabalho conjunto que é feito é preparado o trabalho e materiais quando lhes apetece e acham que precisam, porque de resto vão conversar – Dificuldade encontrada Há grupos que trabalham muito bem, pelo que vou sabendo trabalham muito bem – Desenvolvimento da Escola Se há planificação para fazer, ainda se vai trabalhando em conjunto – Trabalho Colaborativo Infelizmente as pessoas trabalham cada uma para o seu lado, porque não querem fazer nada – Dificuldade encontrada
---	---

INVESTIGADOR - Mas depois quando vem... COORDENADOR C - Há exceções. Agora, mas, resumindo: aquilo, que se formos ver o que se faz naquele ACP tirando uma ou outra informação, pronto, como é que eu dizer análise ou qualquer coisa que nos foi pedida pela Direção ou na reunião de Departamento para analisarmos e debruçarmo-nos sobre isso. O trabalho que fica mesmo para trabalho conjunto como perguntavas é basicamente isso. INVESTIGADOR - Pois, mas a ideia dos ACP não é bem essa. COORDENADOR C - Não é, não é. INVESTIGADOR - Quer dizer que os ACPs não estão a funcionar bem. COORDENADOR C - Não, não estão a funcionar, eu estou a falar do meu e às tantas tu estás a dizer que no teu tudo corre bem. E informática corre bem. INVESTIGADOR - Corre bem. Por exemplo, muitas vezes não planificamos, não temos tempo para planificar em conjunto ou para preparar aulas em conjunto e isso, raramente nos sobra tempo para isso. Mas tudo é feito em, portanto, a Direção pede para discutir isto, discutimos em grupo, sai dali uma ideia e não sei quê. COORDENADOR C - Essas discussões valem, não é. Mas agora tanto é para trabalho conjunto de... INVESTIGADOR - Quando não temos, que é raro, juntamo-nos em grupos disciplinares. COORDENADOR C - Certo. Isto que eu estou a dizer, lá está, estamos a pensar em trabalho de grupos disciplinares, porque todos estes documentos que vem da Direção ou que são para analisarem conjunto, claro que se está a fazer isso em conjunto, não é?	análise ou qualquer coisa com a Direção ou na reunião do departamento para analisarmos e debruçarmo-nos sobre isso – Trabalho Colaborativo pensar em trabalho de grupos disciplinares, porque todos estes documentos que vem da Direção ou que são para analisarem conjunto, claro que se está a fazer isso em conjunto – Trabalho Colaborativo
---	---

INVESTIGADOR - Pois, mas mesmo assim os RGR's dizem que Nunca fazem trabalho conjunto.

COORDENADOR C - Mas pensam talvez nisto que eu estou a dizer, percebes?

INVESTIGADOR - No trabalho disciplinar. Talvez seja...

COORDENADOR C - Porque repara, pensam nas questões que lhe são colocadas e acaba por dar o feedback das questões que lhe são colocadas, que é um trabalho conjunto.

INVESTIGADOR - De qualquer forma, não é um trabalho conjunto disciplinar.

COORDENADOR C - Pois, mas, é isso que eu também estava a remeter a minha resposta, não é?. Em termos de disciplina ...

INVESTIGADOR - Hum, hum.

COORDENADOR C - Esse trabalho conjunto não é possível, não está a funcionar como seria desejável.

INVESTIGADOR - Uma outra questão era, portanto, perguntei as tarefas que desempenha no cargo de Coordenador

COORDENADOR C - Sim

INVESTIGADOR - Coordenador, Diretor de Curso, por aí. No teu caso de Coordenadora e as respostas que eu obtive a isto, hum, os que respondem com mais assertividade, as respostas são mais semelhantes, são sempre dos DC.

COORDENADOR C - Os Diretores de curso.

INVESTIGADOR - E a seguir os Coordenadores, os Coordenadores de Departamento seguidos dos Diretores de Turma consideram que trabalham muito em conjunto para ajustar

posições. Ehhhh, portanto, porque é que, na tua opinião, a que é que se devem estes resultados. Porque é que os Coordenadores dizem que trabalham mais em conjunto, porque é que as respostas dos Coordenadores são um bocadinho mais divergentes que as dos Diretores de Curso? COORDENADOR C - Pois não faço ideia. Não sei como é que o trabalho está organizado dos Diretores de Curso? Isso está muito mais aquém do que se passa ali. INVESTIGADOR – Nós reunimos semanalmente. COORDENADOR C - Semanalmente. INVESTIGADOR – Reunimos. Temos 90 minutos semanais. COORDENADOR C - E trabalhais mesmo ali sobre as questões profissionais. INVESTIGADOR - Questões profissionais, problemas que nos vão aparecendo e nós vamos gerindo tudo em conjunto. COORDENADOR C - Nós, a nível de Coordenadores tentamos coordenar, lá está, as nossas posições e para que haja um trabalho, um trabalho próximo dos Coordenadores, mas, realmente, quer dizer, eu gostava muito mais, que se fizesse mais outro tipo de trabalho. INVESTIGADOR - O que falta aqui, se calhar, é aquilo que disseste logo de início. Faltava a reunião dos Coordenadores com os RGR. COORDENADOR C - Com os RGR e com a própria Direção, porque o que fazemos foi muito perdido este ano, por causa da Avaliação de Desempenho, não é?	nível de coordenadores tentamos coordenar, lá está, as nossas posições e para que haja um trabalho próximo dos coordenadores – Trabalho Colaborativo eu gostava muito mais, é que se fizesse mais outro tipo de trabalho – Dificuldade encontrada o que fazemos foi muito perdido este ano, por causa da avaliação de desempenho – Dificuldade encontrada
---	---

INVESTIGADOR - Exato, era uma das minhas questões. Uma das minhas questões era exatamente isso da ADD. Um dos instrumentos de recolha de informação, para a minha tese, era a observação das reuniões que a Diretora faz com os Coordenadores de Departamento. COORDENADOR C - Tinhas falado nisso. INVESTIGADOR - Conversei com a Diretora, várias vezes, e ela disse “Olha esta semana não posso, porque tenho reunião da ADD, esta semana não posso, porque temos instrumentos da ADD” e, portanto, ao longo do ano todo foi isso. COORDENADOR C - Pois, isso era às 2^{as}feiras, tirando os Pedagógicos. Isso aí não podia saltar à frente sempre, rigorosamente, às vezes, pronto, era mesmo um bocadinho de tempo que ela tinha que fazer, mas isso foi sempre assim gerido e ainda mais à 2^a e 5^afeira de manhã às 8h15m. Eu tinha aulas às 10 horas e vinha mais cedo para poder estar, porque os outros até tinham disponibilidade e podiam estar mas eu tinha aulas às 10 horas. Portanto, estás a ver que até precisamos de... INVESTIGADOR - Mais tempo. Isso quer dizer que a ADD condicionou o trabalho. Por exemplo, a mim condicionou-me o trabalho - um dos instrumentos de recolha - tanto é que tive que tentar ultrapassar a situação e passei à análise dos Instrumentos todos da autonomia da escola, aqueles documentos, por exemplo, a vossa posição da área do Pedagógico em relação à ADD em que diziam que o trabalho colaborativo era um ponto de partida e que agora não é possível fazer com este tipo de avaliação. Portanto, basicamente a avaliação de desempenho condicionou muito o tipo de trabalho colaborativo que têm feito. COORDENADOR C - Condição muito, condicionou muito. Isso sem dúvida, condicionou muito e mesmo absorveu-nos muito, muito, muito. Este ano foi muito desgastante, mesmo por causa	foi sempre assim gerido e ainda mais à 2^a e 5^afeira – Forma de ultrapassar as dificuldades condicionou muito e mesmo absorveu-nos muito – Dificuldade encontrada ir para casa e pensar mais alto as
--	--

disso. Porque depois a gente também acaba por ir para casa e pensar mais algumas coisas e troca mails e depois perde muito tempo a acertar. Não, foi um bocado desgastante, bastante. INVESTIGADOR - E depois acho que há sempre uma condicionante. Este ano foi de uma maneira, há dois anos foi outro ciclo avaliativo, agora vai mudar e depois quando a gente já tem tudo encaminhado, vai voltar quase a ser a mesma coisa. COORDENADOR C - Vai voltar. Pois, pois. INVESTIGADOR - Hum. Os, portanto, nos questionários, portanto, uma das constatações que eu fiz foi que os Diretores de Curso são Estruturas Intermédias de Gestão que menos dificuldade têm na implementação do trabalho colaborativo, práticas colaborativas. O que é que achas disto? COORDENADOR C - Mas, desculpa, tu constataste... INVESTIGADOR - Nas respostas aos questionários as dificuldades que tinham na implementação das práticas, portanto, de todos os resultados os Diretores de Curso são aqueles que sentem menos dificuldades. COORDENADOR C - Os Diretores de Curso? Ahhh, acredito porque os profissionais têm uma forma de trabalhar muito específica, têm objetivos muito definidos e que têm de ser rigorosamente atingidos nos timings. Isto é o que eu, pelo menos, porque eu nunca trabalhei, mas penso que é mesmo isso que se faz. Enquanto nós como coordenadores e assim temos diretrizes e orientações mas, depois as pessoas já estão muito acomodadas a determinadas formas de trabalhar e não é tão fácil mover. Eu acho que a gente a nível dos profissionais acaba por estar envolvida mais gente nova que ainda não está muito viciada. Não sei se estou a ...	coisas e troca de mails e depois perde muito tempo a acertar - Forma de ultrapassar as dificuldades porque profissionais têm todos a mesma forma de trabalhar, muito específica, têm objetivos muito definidos e que têm de ser rigorosamente atingidos
--	--

INVESTIGADOR - Se calhar, mas também os novos ... (risos)

COORDENADOR C - Também há ... que não está, às vezes, tão acomodada (risos)

INVESTIGADOR - Mas há muita gente nova que está muito acomodada e que não faz nada.

COORDENADOR C - Pois não sei se terá com alguma coisa a ver com isso.

INVESTIGADOR - (Tosse) Se calhar também é o ritmo do trabalho, daquela imposição, daquela legislação que todas as semanas ...

COORDENADOR C - Pois, daquela imposição que as pessoas acabam infelizmente, o ser humano, e tu sabes muito bem que é assim, se a gente está a ser empurrada, a empurrar empurrar vai mesmo para a frente.

INVESTIGADOR - Claro. E depois para além desta reunião há reuniões com a Equipa Pedagógica de três em três semanas.

COORDENADOR C - Pois e tudo isso, tudo isso. Há aqui um elo de ligação que parece que não, não se pode quebrar.

INVESTIGADOR - No fundo é uma obrigação que têm, mas que faz com que tenham menos

COORDENADOR C - E não se pode quebrar a cadeia porque senão levam a que se consiga uma melhor consecução.

INVESTIGADOR - No Relatório da Avaliação Interna refere que o sucesso da escola resulta de um conjunto de medidas implementadas no âmbito da supervisão, medidas em supervisão, portanto porque diz sempre que os resultados dos Testes Intermédios, dos Exames têm a ver com o trabalho colaborativo, com as reflexões e com a existência de uma “ Amiga Crítica” que

é a Ex-Presidente do Conselho Executivo. Na tua opinião ah, esta existência da Amiga Crítica é determinante também no sucesso da escola?

COORDENADOR C - Não, não. Não considero. Não considero a opinião de pessoas que agora ..., opinião mesmo, bastante experiência não é, tiveram bastante experiência na gestão da escola durante muitos anos, etc, não é. Mas falta mesmo uma opinião externa, externa/interna, mas quer dizer, não estar diretamente a trabalhar com as turmas ou com as estratégias que estão a ser definidas, etc e que está quase como do lado de fora a deitar um olhar sobre o que se diz e faz, não é? Agora, portanto, não considero.

INVESTIGADOR - E não sendo no sucesso dos resultados dos alunos ou no sucesso da escola, no desenvolvimento da escola, achas importante o papel da “Amiga Crítica”?

COORDENADOR C - É assim, a Amiga Crítica acho que todos podemos dizer que ela foi realmente muito impulsionadora. A escola hoje até ter atingido, portanto, o patamar que atingiu diversos níveis, não é?

Agora, neste momento, eu não acho isso importante. Euuuu sinceramente, é assim, as pessoas estiveram, desempenharam tarefas muito importantes, fundamentais foram, foram óptimas, acho que nós temos que reconhecer etc, mas., pronto. Agora

INVESTIGADOR - Teve o seu tempo.

COORDENADOR C - Teve o seu tempo. Exatamente. Agora, nós que estamos cá temos de nos desunhar (risos) como se costuma dizer, portanto, temos que nos virar, não é? Esse facto, não acho isso importante. Eu sinceramente eu ficava de fora até.

INVESTIGADOR - Uma Escola de sucesso pauta-se pelo sucesso escolar dos alunos. De que forma, as práticas e no,

Não concorda com a Amiga Crítica

falta mesmo uma opinião externa, externa/interna –
Dificuldade encontrada

portanto, nosso Relatório de Avaliação Interna diz que tem sempre e está lá escrito, que o trabalho colaborativo e as práticas reflexivas são as os motivadores deste sucesso. Que tipo de, portanto, de que forma essas práticas reflexivas e o trabalho colaborativo podem induzir práticas pedagógicas capazes de promover resultados, os resultados.. melhores resultados?

COORDENADOR C - Ora bem, mas se isso fosse mesmo feito, enfim, como gostaríamos que fosse, eu acho que sim, não é? Porque nós ao refletirmos as nossas práticas, no trabalho colaborativo nós estamos a analisar como é que trabalhamos, como é que foi o nosso trabalho perante o perfil dos nossos alunos, as características deles e a tentar melhorar e adaptar e a fazer os ajustes para que as aulas e o trabalho seguinte que vamos continuar a ter, melhore e os resultados se façam sentir, não é?

INVESTIGADOR - Hum hum ...

COORDENADOR C - Portanto, essa declaração, sem dúvida, acho que é fundamental. Agora que ela, neste momento, esteja a dar muitos frutos ... acredito que nalguns grupos até dê. Eu acho que, por exemplo, matemática, nesse aspeto é capaz de ter contribuído para as estratégias que estão a usar em toda essa reflexão, não é?

Por exemplo na minha Físico, Física e Química não contribuiu nada.

INVESTIGADOR - Portanto, as reflexões ...

COORDENADOR C - Eu sou muito crítica nisso, não é?

INVESTIGADOR - És crítica. Também disseste que o trabalho colaborativo aí também não se faz.

COORDENADOR C - Não. Exato. E portanto não se pode dizer nada. O que está a refletir mais e a fazer, às vezes, até a melhorar as práticas, é digamos, lá está, a pressão. Pressão em quê, um Teste Intermédio que vem aí, outro teste Intermédio, agora cada

refletirmos as nossas práticas, no trabalho colaborativo nós estamos a analisar como é que trabalhamos, como é que foi o nosso trabalho perante o perfil dos nossos alunos, as características deles – **Práticas Reflexivas**

tentar melhorar e adaptar e a fazer os ajustes para que as aulas e o trabalho seguinte que vamos continuar a ter, melhore e os resultados se façam sentir – **Práticas Reflexivas**

matemática, nesse aspeto é capaz de ter contribuído para as estratégias que estão a usar em toda essa reflexão – **Práticas Reflexivas**

O que está a refletir mais e a fazer, às vezes, até a melhorar as práticas, o que lá está é a pressão

vez se vai mais comparar as avaliações das turmas e comparar com a média nacional e tal. E as pessoas acabam por ser empurradas, porque não querem ficar ali com uma marca vermelha ou qualquer coisa. Portanto, entendes?

INVESTIGADOR – Claro.

COORDENADOR C - É um pouco, pouco assim que a cabeça funciona de muita gente. E isso dá trabalho.

INVESTIGADOR - Portanto, aquilo que nós dissemos e eu agora voltei atrás ...

COORDENADOR C - Eu sou muito crítica.

INVESTIGADOR – Exatamente.

COORDENADOR C - Sou capaz de reconhecer, não quero agora estar aqui a apontar, mas há pessoas que são espetaculares e que estão a toda a hora e que sei que estão a refletir, estão a melhorar, preocupadas com os alunos, a interceptá-los, vou dar mais uma aula e tal, mas, a maioria, meu Deus, meu Deus. É por isso que isto realmente também tem que dar mesmo uma volta.

INVESTIGADOR - Ah, portanto, o que é que, de tudo isto que temos estado a falar de trabalho colaborativo, achas que na nossa escola há uma cultura de colaboração?

COORDENADOR C - Vai havendo em meia dúzia de pessoas...

INVESTIGADOR - Mas reflete-se mais em quê? Eu que pessoas? A nível das Estruturas Intermédias?

COORDENADOR C - Não, não, a nível de professores a trabalhar que conseguem trabalhar bem e que fazem questão de trabalhar bem e de tentar aferir, aferir os testes, as fichas, a forma de, de, pronto, de analisar as suas práticas, etc, não é? Mas....

INVESTIGADOR - Portanto, há grupos restritos que têm a

mas há pessoas que são espetaculares e que estão a toda a hora e que sei que estão a refletir, estão a melhorar, preocupadas com os alunos, a interceptá-los mas

a nível de professores a trabalhar que conseguem trabalhar bem e que fazem questão de trabalhar bem e de tentar aferir, aferir os testes, as fichas, a forma de, de, pronto, de analisar as suas práticas – **Trabalho Colaborativo**

cultura colaborativa. COORDENADOR C - Eu considero que as pessoas que têm lugar ou que, pelo menos, foram designadas ou até há cargos que estão a ser por eleição que eu nunca punha por eleição, era por designação. Essas designações e mesmo que sejam eleições deviam ser muito alteradas e pautadas, porque há pessoas que têm mais perfil e que têm formação e que essa formação tem de ser valorizada para o trabalho que se faz aqui na escola. INVESTIGADOR - (risos) eu tenho a minha opinião as, eu não posso opinar nada. Portanto, consideras que a cultura de colaboração é fundamental para o desenvolvimento da escola, mas que ... COORDENADOR C - Sim. Mas que ainda não está no ponto, no ponto. INVESTIGADOR - Aqui na escola ainda há alguma cultura de colaboração mas, ainda há muita coisa para ser feita. Ah, quais são os aspetos que podiam facilitar a implementação dessa cultura de colaboração, implementar mais, já que na tua opinião ... COORDENADOR C - Um deles era criar horas na componente não letiva, para que obrigatoriamente as pessoas pudessem se encontrar. INVESTIGADOR - Mas, cada vez mais, a componente não letiva, não é? Estamos a ver este ano é horrível, não é? Portanto, fazia falta horas da componente não letiva. COORDENADOR C - Horas da componente não letiva. Só que isso é realmente muito importante. Porque, nós agora, por exemplo, neste momento, as coisas já estão de tal maneira a correr melhor nessa colaboração, nessa articulação, pelo facto de nós termos ACPs no horário, porque se nós não tivéssemos ... Uma pessoa quer reunir com os colegas, que já tivemos antes disso, nós queríamos reunir, com os colegas do 8ª A e eu não posso porque tenho aulas e eu não posso porque tenho aulas e uma porque tem	há cargos que estão a ser por eleição – Estruturas de Gestão era criar horas na componente não letiva, para que obrigatoriamente as pessoas pudessem se encontrar – Formas de ultrapassar as dificuldades coisas já estão de tal maneira a correr melhor nessa colaboração, nessa articulação, pelo facto de nós termos ACPs no horário, porque se nós não tivéssemos - Trabalho Colaborativo
--	---

que ir buscar o filho e outra não sei quê e era sempre complicado conseguirmos. Assim, já, pelo menos estamos na mesma sala com possibilidade de o fazer. Se o não fazemos, aí o problema já é outro, não é? INVESTIGADOR - Pois. COORDENADOR C - Pois, mas para além dos de grupo ainda falta a articulação com as outras disciplinas, a transversalidade, que ... isso, não há mesmo. INVESTIGADOR - Mas este ano na escola havia um bloco de noventa minutos à segunda feira, para essas ditas reuniões e aí ... COORDENADOR C - E quem é que as promovia, que é que fazíamos ... INVESTIGADOR - Exato. Portanto, o espaço existe mas, no final há um elemento facilitador. COORDENADOR C - Mas quem é que tem autoridade para convocar essas reuniões? Eu estive tentada durante o ano às segundas feiras, reuni n vezes com RGRs. Eu hoje ficava crucificada, de certeza, se fazia essa convocatória para fazer essas reuniões. INVESTIGADOR - Algumas vezes convocaste duas ou três vezes essas reuniões para relatores.... COORDENADOR C - E mesmo assim viste a complicação que foi. INVESTIGADOR - Portanto, há aqui muitas dificuldades ainda na implementação. COORDENADOR C - Aliás, eu nem oiço nem quero ouvir. Eu, nesta última, agora nesta última reunião que eu fiz, no dia vinte e um, foi exatamente na data, até o ano passado, eu tive cinquenta e pouco por cento de pessoas na reunião de Departamento.	falta a articulação com as outras disciplinas, a transversalidade – Dificuldade encontrada
---	--

INVESTIGADOR - Estava tudo de férias.

COORDENADOR C - Estava muita gente de férias, mas os que estavam cá, em cima da reunião vieram-me pedir para os dispensar porque estavam a fazer serviço de matrículas ou não sei quê, ou não sei que mais. Eu também tenho outros trabalhos, há coisas que se sobrepõem, quem está nos exames, é prioritário, os exames, fora isso as reuniões de Departamento que os outros Departamentos não fizeram.

Eu não tenho nada a ver com os outros Departamentos. Eu tenho o meu trabalho e há aqui coisas que nós precisamos de falar. Não é por um simples, envio, por mail ou uma folha informativa, não é?

Eu sinto necessidade de reunir o Departamento e com a mesma necessidade que aconteceu ao longo do ano. Porque é que eu agora não vou reunir? Lá está, está muita gente de férias, sem dúvida. Mas, agora, este ano houve a necessidade de distribuir as férias porque as pessoas têm direito a elas por mais que um mês. A escola não vai parar dois meses ou três não é? Nós estamos a planear o próximo ano, portanto se há momentos até em que a reunião é importante até foi esta última que havia várias coisas que até era bom para decidir. Portanto, isto só para dizer que as pessoas estão cansadas, as pessoas agora, já a propósito, já nem sei como é que eu comecei esta conversa mas, há espaços e há horas para nós marcarmos estas reuniões, a gente marca e mesmo assim, as pessoas ficam, chateadas por ter marcado.

INVESTIGADOR - Pois porque havia, estava contemplado um bloco de noventa minutos para reunir ...

COORDENADOR C - Para se reunir ...

INVESTIGADOR - Exato. Para reunirmos ou para com esse objetivo.

COORDENADOR C - Exato. Quando as coisas são abertas não se fazem, quando são impostas as pessoas fazem. É de lamentar,

estavam a fazer serviço de matrículas ou não sei quê, ou não sei que mais – **Dificuldade encontrada**

mas ...

INVESTIGADOR - Portanto houve elementos facilitadores dessa cultura de colaboração que também não foram utilizados. No desenvolvimento da escola, portanto, consideras importante o desenvolvimento profissional do professor?

COORDENADOR C - Considero muito importante.

INVESTIGADOR - Portanto, o que cada professor tenta fazer para o seu desenvolvimento tem influência?

COORDENADOR C - Eu acho que tem e acho que é mau é se eu não pensasse assim. Acho que é..

INVESTIGADOR - É elementar.

COORDENADOR C - É elementar e desculpa, mas toda a gente devia pensar dessa forma. **Uma pessoa se não vai desenvolvendo, se não se vai desenvolvendo profissionalmente estagna** e nós sabemos que, às vezes, estamos três meses em casa ou dois meses, não estou, felizmente não tenho precisado, mas que a gente parece que sai fora do comboio.

INVESTIGADOR - Mas que há aí muita gente a estagnar (risos).

COORDENADOR C - Pois, pois (risos) e depois eu acho graça que **peessoas que nunca tiveram o mínimo de formação nas áreas de educação**, etc falam aí alto e bom som e a opinião delas é certa que, são senhoras da verdade, já ninguém é senhora da verdade, mas, ao menos que leiam um bocadinho sobre sobre a investigação. Porque há aí muita gente, muita, bem, como é que hei-de dizer, informada e estudiosa e investigadora sobre estas áreas.

INVESTIGADOR - Mas, muitas vezes, tu tentas informar sobre alguma coisa, percebes. Dizem mas onde é que tu aprendeste isto? Ou tens a certeza que isso é assim?

COORDENADOR C - Pois. Claro, claro.

peessoas que nunca tiveram o mínimo de formação nas áreas de educação – **Dificuldade encontrada**

INVESTIGADOR - A mim já me têm dito isso várias vezes. Portanto, na última avaliação que a escola teve, tivemos Muito Bom nos parâmetros...

COORDENADOR C - Nos três parâmetros.

INVESTIGADOR - Quais são os pontos fortes da Escola que permitem essa avaliação?

COORDENADOR C - Já não me lembro de ... eu estive nos painéis, um era a liderança, outro era...

INVESTIGADOR - Era da autoavaliação, não era?

COORDENADOR C – Nesse Relatório um dos domínios era a liderança, outro era as estruturas, aí meu Deus não sei, trabalho colaborativo parece.

Olha que vergonha, não sei, não fixo estas coisas. Olha, mas, pronto, eu acho que é assim, tu viste que eu já toquei muitos pontos sensíveis, mas também tenho que reconhecer que a escola, não estamos ainda, como é que hei-de dizer. Estamos no bom caminho, isto é a minha maneira de ver. Não é? **Nós estamos no bom caminho.** De facto **é constituída, a nossa escola por pessoas muito válidas. Tem um grupo de pessoas muito interessadas, com a camisola muito bem vestida,** não andam a contar tempo, não andam a contar o excesso de trabalho, a carga de trabalho, seja o que for dão tudo pela escola e isso é fundamental e é por isso, que ela realmente tem andado para a frente. Há da parte, por exemplo, da **estrutura da própria Direção uma coisa muito grande, um trabalho muito valioso, muito intenso, muito valorizado.**

INVESTIGADOR - Sem dúvida nenhuma, têm trabalhado muito.

COORDENADOR C - Isso é indiscutível e portanto o trabalho deles é muito determinado para o que nós hoje somos, não é?

INVESTIGADOR - Exatamente

COORDENADOR C - **Têm sabido e muito bem agarrar-se ou**

não andam a contar tempo, não andam a contar o excesso de trabalho, a carga de trabalho, seja o que for dão tudo pela escola e isso é fundamental e é por isso, que ela realmente tem andado para a frente – **Forma de ultrapassar as dificuldades**

estrutura da própria Direção uma coisa muito grande, um trabalho muito valioso, muito intenso, muito valorizado – **Estruturas de Gestão**

rodear-se de pessoas que têm essa camisola bem vestida, portanto, o grupo não é ainda grande, mas tem conseguido manter uma imagem e melhorar.

INVESTIGADOR - Exato. Sobra sempre para os mesmos.

COORDENADOR C - Sobra sempre para os mesmos mas é a velha história, sobra sempre para os mesmos fortes, para os que têm perfil, os que têm sempre camisola vestida. Eu reclamo muita coisa, já te disse, da forma de trabalhar ou coisa do género, mas não é por isso que vou deixar de continuar a acreditar, porque acredito e em querer que a escola avance e fazer. Não ando a pesar, eu tive mais vigilâncias do que tu e não sei quê e tive mais trabalho e continuo para a frente, não é? Pronto e há muita gente assim cá na escola, o que tem feito com que ela tenha esta avaliação, não é? Agora, se formos a pensar em termos de justiça, do que nós queremos e desejamos que a escola seja, em termos de dez ou vinte, ou meia dúzia de pessoas queremos que toda a gente que tenha estas características, porque recebemos todos igual, no final do mês, portanto, as coisas deviam ser equilibradas.

INVESTIGADOR - Pois, portanto, o ponto fraco da escola será estimular, motivar mais as pessoas?

COORDENADOR C - Eu acho que não, que não é fácil, que como é que hei-de dizer, a escola somos todos, portanto, agora que as estruturas, pelo menos, aquelas que eu de mim falo, vocês podem achar que não é bem verdade, mas com mais tempo e a própria Direção, mais gente empurrar os colegas. Dinamizar, tentar conseguir isso, mas é difícil, é difícil. Com o tempo, olha, vamos ver.

INVESTIGADOR - Muita coisa tem que mudar ainda.

COORDENADOR C - Isso é bem verdade, isso é verdade.

INVESTIGADOR - Portanto no, e é a última questão que eu tenho, é, já falava aqui várias vezes em supervisão, portanto, na tua

opinião, as práticas de supervisão são determinantes para o desenvolvimento da escola, para o sucesso da escola? COORDENADOR C - Portanto, pensar no sucesso em termos de avaliação dos nossos alunos. INVESTIGADOR - Sim, aqui há referências. COORDENADOR C - É que há aqui duas coisas que eu acho que há muita gente, que eu penso e se eu fosse mãe e tivesse filhos para virem agora, aqui para a escola, eu vejo que uma escola para mim era muito importante que os meus filhos saíssem com os conhecimentos necessários para ir com uma boa preparação para a faculdade mas, o fator humano, o ambiente, os valores. Eu considero que isso é muito importante na educação dos nossos jovens e eu acho que a nossa escola, nesse aspeto, é muito rica. Eu acho que de uma maneira geral, pelo menos o que se ouve de toda a gente é que gosta, é que sabe que aqui, à partida, tem bom ambiente próprio de uma certa disciplina. Até o pessoal administrativo e auxiliar etc e isso toda a gente diz maravilhas, não é? Mas isso também é muito importante e reflete-se no aproveitamento dos nossos alunos, não é? Portanto, ahhhh pensando que o sucesso da escola, eu penso que nessa parte, é excelente, não é? Depois a nível do trabalho colaborativo das estruturas, como já disse aí ainda temos mais que fazer. Agora, eu perdi-me INVESTIGADOR - Relacionasse com a supervisão. COORDENADOR C – Ah a importância da supervisão. Ah da supervisão! Eu acho que é importante, agora não é só supervisão, não é? Isto vem de acordo com aquilo que eu te disse. INVESTIGADOR – Claro. Sobretudo a nível do trabalho colaborativo há muita coisa para fazer. COORDENADOR C - Pois, eu acho que as reflexões, portanto, aquilo que eu te disse há pouco, eu acho que vocês eu não estou	com os conhecimentos necessários para ir com uma boa preparação para a faculdade – Desenvolvimento da Escola fator humano, o ambiente, os valores - Desenvolvimento da Escola bom ambiente próprio de uma certa disciplina - Desenvolvimento da Escola é muito importante e reflete-se no aproveitamento dos nossos alunos - Desenvolvimento da Escola as reflexões ...
--	--

dentro, não é? Mas a nível do profissional vocês conseguem, lá está, ter uma força talvez maior, embora os alunos não estejam muito com essas características no sucesso dos alunos do que nas outras áreas. Não sei se me estou a explicar. Porque vocês têm reuniões mais mais assíduas, articulam bem mais entre os professores da turma, não é? E eu acho que essa articulação entre os professores da turma, eu acho que os professores da turma deviam trabalhar em equipa, e não trabalham – equipa pedagógica. INVESTIGADOR - É como nós, temos a equipa pedagógica no profissional. COORDENADOR C - Mas nos outros professores não há equipa pedagógica. INVESTIGADOR - Mas também é ... COORDENADOR C - Tu não sabes o que o professor às vezes, e tu és de física e não sabes o que o professor de ciências o que é que faz, as dificuldades que tem, o que se faz numa reunião de final de período não chega e, muitas vezes, até os Diretores de turma estão com a pressa de despachar e tal e coisa. E isto já está, vem com a ata feita e quer dizer nem há tempo para se discutir. INVESTIGADOR - Para se discutir. COORDENADOR C - Para se discutir e refletir sobre as coisas que é outro aspeto, portanto, que o perfil do diretor de turma tem de ser bem analisado. INVESTIGADOR - E cada vez vai ser mais complicado, não é? COORDENADOR C - É, cada vez vai ser mais complicado. INVESTIGADOR - Olha N... muito obrigada COORDENADOR C - Olha eu não sei, eu falo muito. INVESTIGADOR - Não. Tenho aqui muita coisa.	nível do profissional ... mais assíduas, articulam bem mais entre os professores da turma professores da turma, eu acho que os professores da turma deviam trabalhar em equipa, e não trabalham – equipa pedagógica – Dificuldade encontrada Dificuldade encontrada – falta de articulação
---	---

Coordenador D

ENTREVISTA - COORDENADOR D	Aspetos importantes
INVESTIGADOR - Esta entrevista tem a ver com a minha dissertação de Mestrado que é a Importância do Trabalho colaborativo das Estruturas de Gestão no Desenvolvimento da Escola. Esta entrevista apesar de gravada, eu vou gravar, por isso estou a pedir autorização para gravar (como sabes eu já pus isto tudo a gravar) é... confidencial, e portanto tudo o que for dito aqui é para ser única e exclusivamente para ser utilizado no meu trabalho de Mestrado. COORDENADOR D - Com certeza INVESTIGADOR - Portanto... o que eu pretendo provar é que, a nossa escola, ehhehh, é conhecida, a nível da cidade do Porto, e não só, como uma escola de sucesso, e na minha opinião, esse sucesso deve-se ao trabalho que a Direção faz diretamente com as Estruturas Intermédias de Gestão e, portanto, logicamente com o trabalho que essas Estruturas fazem com os restantes colegas, não é? A minha primeira questão, portanto, vem nesse sentido e baseia-se no seguinte... No desenvolvimento da autonomia, no decreto do desenvolvimento da autonomia os poderes de liderança e de decisão passam pelas estruturas intermédias, está contemplado. COORDENADOR D - Uhuh INVESTIGADOR - Qual é a tua opinião, como agente educativo destas Estruturas Intermédias. COORDENADOR D - Eh eh são essenciais, por vários motivos, por um lado, porquuuue, ao fim e ao cabo, ao fim e ao cabo a ativação das ciências intermédias é sempre necessária, porque delega competências por parte da Direção da Escola, portanto, acho que seria difícil abarcar sobretudo, quanto maior é a escola, o	são essenciais – Estruturas Intermédias de Gestão delega competências por parte da Direção da Escola - Estruturas de Gestão

número de alunos, o número de turmas, projetos em que está envolvida, etc, era difícil para a Direção abarcar toda, toda a cadeia de procedimentos e conseguir assegurar a supervisão de todos esses procedimentos, portanto acho que é absolutamente essencial para redistribuir tarefas até chegar ao professor que eventualmente não terá qualquer cargo, terá só turmas letivas ou assim. INVESTIGADOR - Uh uh. COORDENADOR D - Portanto como cadeia de distribuição de informação e desse alinhamento de procedimentos verificado constantemente, acho que é essencial. INVESTIGADOR - Portanto, gostas de desempenhar esse cargo. COORDENADOR D - Sim, Sim gosto. INVESTIGADOR - E quais são os aspetos mais aliciantes nesse desempenho? COORDENADOR D - Uma relativa margem que há, por parte de cada elemento das chefias intermédias para incutir um cunho pessoal, seja na forma como comunica com, com outro tipo de estruturas, no caso dos CDCs, por exemplo, a com os RGRs, da forma como operacionaliza aquilo que são instruções e tarefas, etc INVESTIGADOR - Ah Ah. COORDENADOR D - Ou seja, há sempre margem para cada um atribuir o seu cunho pessoal, em documentos que cria, em ...fóruns ou debates que vai gerindo ou promovendo, no ato de reuniões, etc... INVESTIGADOR - Uh uh. E os mais desgastantes? COORDENADOR D - Os mais desgastantes tem a ver, sempre, com os momentos de trabalho em conjunto, quer entre os CDCs, quer dos CDCs com a Direção, portanto esses momentos são imensos, muito para além daquilo que é o horário marcado no	difícil para a Direção abarcar toda, toda a cadeia de procedimentos e conseguir assegurar a supervisão de todos esses procedimentos – Dificuldade encontrada absolutamente essencial para redistribuir tarefas – Forma de ultrapassar as dificuldades cadeia de distribuição de informação – Trabalho Colaborativo cada elemento das chefias intermédias para incutir um cunho pessoal, seja na forma como comunica com, com outro tipo de estruturas – Estruturas de Gestão CDCs, por exemplo, a com os RGRs – Estruturas de Gestão debates que vai gerindo ou promovendo, no ato de reuniões – Trabalho Colaborativo momentos de trabalho em conjunto, quer entre os CDCs, quer dos CDCs com a Direção ... esses momentos são imensos – Dificuldade encontrada
--	--

semanário do horário do professor, claro.

INVESTIGADOR - E como Estrutura Intermédia qual é o contributo que tens na definição dos objetivos da escola?

COORDENADOR D - Como estrutura intermédia? Os objetivos da Escola passam muito pelo, pelo desempenho dos alunos, pelo sucesso, em termos dos resultados escolares e outros,... Se nós formos capazes de encontrar ahhh, estratégias ou discutir, eventualmente procedimentos a testar, promover a articulação entre as disciplinas do mesmo Departamento, entre Departamentos, etc, quer dizer, eu acho que contribuo para que isso seja feito, pelo menos lançar pista para um debate, para este turbilhão de ideias que cada um terá, e não sabe se é viável ou não implementá-las, eu acho que enquanto Coordenador de Departamento, consigo, (tosse) ao fim e ao cabo trazer um pouco das ideias de uns e outros e fazer a devida integração entre elas, acaba por ser esse aspeto, lá está fazer a coordenação no sentido mais puro da palavra.

INVESTIGADOR - Claro. E como gestor intermédio que atitudes costumam utilizar para promover a satisfação e a motivação no trabalho.

COORDENADOR D - Por um lado mostrar sempre aquilo que é o resultado esperado, pretende-se com isto chegar a este fim, ou pretende-se com isto dar a possibilidade de deeeee de viabilizar, implementar uma dada a ideia, portanto a motivação passa muito por uma expectativa criada face a um resultado que será sempre melhor do que o ponto de partida, portanto, o apontar para uma meta, o apontar para uma dada direção e eventualmente se surgir um qualquer obstáculo sobre a forma de de dúvida, em relação a um qualquer resultado esperado, claro que isso pode significar inverter todo o trabalho, mas mas, mas é sempre, a motivação acho que se faz sempre com o resultado coletivo, com aquilo que a Escola deverá alcançar.

passam muito pelo, pelo desempenho dos alunos, pelo sucesso, em termos dos resultados escolares e outros – **Desenvolvimento da Escola** estratégias ou discutir, eventualmente procedimentos a testar, promover a articulação entre as disciplinas do mesmo Departamento, entre Departamentos – **Trabalho Colaborativo**

trazer um pouco das ideias de uns e outros e fazer a devida integração entre elas – **Trabalho Colaborativo**

expectativa criada face a um resultado que será sempre melhor do que o ponto de partida, portanto, o apontar para uma meta, o apontar para uma dada direção – **Desenvolvimento da Escola**

o resultado coletivo, com aquilo que a Escola deverá alcançar. – **Desenvolvimento da Escola**

INVESTIGADOR - E que tipo de trabalho é exigido, portanto às estruturas, normalmente às Estruturas Intermédias para promover o desenvolvimento da escola? COORDENADOR D - O trabalho que é exigido??? ahuh O trabalho que é exigido??? (alguma atrapalhão). Deixa-me cá pensar. Risos ... à escala. O trabalho que é exigido é.... (silêncio) o trabalho que é exigido... é ao fim e ao cabo ah, sempre que eu vou pôr um caso concreto, sempre que há umaaaa, uma legislação para implementar, por exemplo, eu vou fugir um pouco à questão da ADD, que é uma questão muito específica, mas nesta questão.. INVESTIGADOR - (risos) Tenho uma pergunta, depois, também, claro sobre a ADD. COORDENADOR D - Risos. Calculei, mas portanto o trabalho que é exigido é sempre um trabalho de de (silêncio) de resolver interesses, de aplicação de bom senso, de não privilegiar, se calhar particularmente uma disciplina, um grupo ou um ano de escolaridade, portanto este trabalho de de gerir o bom senso, dentro do que é o trabalho coletivo. INVESTIGADOR - E quais são os pontos fortes e fracos da escola? COORDENADOR D - Os pontos fortes e fracos da escola. Prontos. Fortes? Ahah. O riquíssimo Plano Anual de Atividades, que sem dúvida cativa os alunos, que leva-os a perceber, ahah, que ao fim e ao cabo estão envolvidos eles próprios num projeto entusiasmante, que é FV acho que aqui os professores têm que vestir a camisola da FV e daí esse entusiasmo dos próprios professores passa para os alunos, sem dúvida, e ao passar para os alunos, isto constitui um ponto forte, os alunos sentem-se parte	riquíssimo Plano Anual de Atividades – Desenvolvimento da Escola num projeto entusiasmante ... os alunos sentem-se parte integrante da escola e sentem-se reconhecidos pelos resultados que vão tendo - Desenvolvimento da Escola
--	---

integrante da escola e sentem-se reconhecidos pelos resultados que vão tendo, porque se um resultado é positivo, se calhar há um projeto a repetir no ano seguinte, ou uma iniciativa qualquer, uma atividade de enriquecimento curricular poderá ter uma continuidade num outro período letivo. Se tiver sido desenvolvido um trabalho nos primeiros meses do ano, não é... INVESTIGADOR - Uh Uh COORDENADOR D - Portanto eles sentem-se parte integrante, portanto o trabalho colaborativo aqui é a parte fundamental. INVESTIGADOR - E os pontos fracos? Achas que ... COORDENADOR D - Pontos fracos da escola? A Escola em anos recentes poderia não ter uma, poderia não ter ah ah, como é que eu hei-de explicar, um trabalho tão, tão minucioso, daaaa da exploração dos resultados, ou de explorar, se calhar, as causas de não se ver concretizado um qualquer projeto ou de não ter alcançado os seus objetivos, mas isso foi em anos recentes, eu acho que nos últimos dois anos, sobretudo, ah, tem havido a preocupação em ir mais além na exploração dos resultados, na interpretação dos resultados, resultados que tanto podem ser resultados escolares, como uma menor adesão, por exemplo, uma a qualquer iniciativa que envolva os alunos. Uh, mas isso agora não vejo praticamente aspetos negativos. Vejo aspetos menos brilhantes, mas como negativos nenhum. INVESTIGADOR - Claro. Há pouco falaste em trabalho colaborativo, portanto, o que é que pensas sobre cultura de colaboração que existe na escola. Existe, Cultura de Colaboração? COORDENADOR D - Existe e presumo que existe há muito tempo. INVESTIGADOR - E o que é que...	trabalho colaborativo aqui é a parte fundamental – Trabalho Colaborativo exploração dos resultados, ou de explorar, se calhar, as causas de não se ver concretizado um qualquer projeto ou de não ter alcançado os seus objetivos – Práticas reflexivas resultados, na interpretação dos resultados, resultados que tanto podem ser resultados escolares, como uma menor adesão – Práticas reflexivas
---	---

COORDENADOR D - Eu estou cá na escola há seis anos, portanto e já quando eu fui integrado na Escola e no Grupo de Recrutamento a que pertenço, esse trabalho já existia, isso é observado facilmente na produção conjunta de materiais pedagógicos, na discussão, em termos de resposta a dar, a uma qualquer turma, por exemplo com alguma dificuldade, no aspeto cognitivo ou comportamental, portanto é um dos aspetos onde é claramente visível o trabalho colaborativo, no, nos Conselhos de Turma há a preocupação em criar bons Projetos Curriculares de Turma que envolvam os alunos que deem a possibilidade às várias disciplinas de contribuírem efetivamente, em termos práticos, para a uma dinâmica de trabalho, portanto tudo isso são exemplos de trabalho colaborativo. INVESTIGADOR - Portanto ah uh consideras que cá na escola só temos, basicamente, aspetos facilitadores dessa cultura de colaboração, perante o que estás a dizer, ou também há dificuldades? COORDENADOR D - Aí só posso falar no meu Departamento. Não reconheço no meu Departamento, Ciências Sociais e Humanas uma qualquer dificuldade em desenvolver trabalho colaborativo, ou se existir, eventualmente, no seio de qualquer Grupo de Recrutamento, haverá, porventura estratégias, ao nível de cada grupo, o que resulta para o fórum coletivo, que é o Departamento, em si, esse é sempre o resultado que dá testemunho do trabalho colaborativo. Eu não digo que todos os professores se envolvam da mesma forma, poderá haver alguém que, por condicionalismos diversos, não se envolva tanto num qualquer tipo de trabalho ou tarefa, mas esse terá sempre um carácter pontual, e acho que é sempre limado dentro de cada grupo. Nunca passa muito para o exterior. INVESTIGADOR - Uh Uh. De que forma (eu estou a fazer uma	produção conjunta de materiais pedagógicos, na discussão, em termos de resposta a dar, a uma qualquer turma – Trabalho Colaborativo claramente visível o trabalho colaborativo, no, nos Conselhos de Turma há a preocupação em criar bons Projetos Curriculares de Turma que envolvam os alunos que deem a possibilidade às várias disciplinas de contribuírem – Trabalho Colaborativo termos práticos, para a uma dinâmica de trabalho – Trabalho Colaborativo estratégias, ao nível de cada grupo, o que resulta para o fórum coletivo, que é o Departamento – Trabalho Colaborativo poderá haver alguém que, por condicionalismos diversos, não se envolva tanto num qualquer tipo de trabalho ou tarefa, mas esse terá sempre um carácter pontual – Dificuldade encontrada
--	--

entrevista ao R mas podes -risos). Portanto, nós estamos, aqui, a falar em Desenvolvimento da Escola, de que forma é que o desenvolvimento profissional dos professores pode contribuir para o desenvolvimento da Escola? COORDENADOR D - Humm. Portanto, partindo do professor, como é que isso se projeta na Escola? Ou qualquer coisa na Escola? INVESTIGADOR - Sim no desenvolvimento. COORDENADOR D - Eu acho que de todas as formas. Um profissional motivado, um profissional atento, um profissional atento, quer no aspeto científico, da sua área de formação, quer no aspeto legal, e há uma avalanche de legislação que vai surgindo, ano após ano, e muito mais dentro de cada ano, portanto se isso, se isso de alguma forma tem um resultado prático é na qualidade do trabalho que se faz com os outros, e os outros tanto podem ser os alunos, como podem ser os pares, os colegas de trabalho. INVESTIGADOR - Portanto, tem influência no desenvolvimento da escola? COORDENADOR D - Tem claramente influência no desenvolvimento da escola. INVESTIGADOR - Um dos instrumentos de recolha de informação que eu pretendia fazer era assistir, e conversei com a L, no início sobre isso, às vossas reuniões, da Diretora com as Estruturas Intermédias, às reuniões que fazem semanalmente de coordenação. COORDENADOR D - Sim, sim. INVESTIGADOR - Eheh. Isto não foi possível, portanto, durante o ano eu contactei a L várias vezes e a L pôs sempre o problema que vocês andavam a tratar da ADD, a ADD e portanto não foi	profissional motivado, um profissional atento, um profissional atento, quer no aspeto científico, da sua área de formação – Desenvolvimento da Escola qualidade do trabalho que se faz com os outros, e os outros tanto podem ser os alunos, como podem ser os pares, os colegas de trabalho – Desenvolvimento da Escola
---	--

possível.

COORDENADOR D - Tomou-nos grande parte do ano.

INVESTIGADOR - Exatamente e portanto até que ponto estas reuniões só sobre a ADD, pode ter condicionado o vosso trabalho?

COORDENADOR D - EH, Poderá ter condicionado, em parte, mas no trabalho que vai para além da ADD, portanto. Para a ADD era essenciais, prioritárias, havia procedimentos a cumprir, documentos a criar, ahah saber o resultado da auscultação aos Departamentos, aos Relatores, etc, portanto o trabalho da ADD foi, foi muito exigente e tomou efetivamente muito, e tomou muitos dos momentos dos encontros da Direção e dos CDCs, ahah não digo que condicionou porque havia já uma experiência anterior e os CDCs dentro da sua, da autonomia que lhes era possibilitada, lá está, como falei de início, da da confiança resultante da designação para o cargo, enfim já saberiam dar resposta, muitas vezes, até informalmente entre eles, CDCs, comunicam entre eles, encontram-se em vários momentos, e para além dos momentos formais de reunião com a Direção, qualquer outras solicitações que, estando fora do do domínio da ADD envolvesse a colaboração dos CDCs, isso existiu também.

INVESTIGADOR - Pronto, não condicionou o vosso trabalho colaborativo,

COORDENADOR D - Não condicionou por aí além, poderá ter feito atrasar ...

INVESTIGADOR - Numa ou outra situação...

COORDENADOR D - ... ocasionalmente, feito atrasar, uma ou outra semana numa resposta numa análise, numa apreciação de outra coisa qualquer, mas não condicionou, de forma de inviabilizar qualquer coisa, isso não.

poderá ter condicionado, em parte, mas no trabalho que vai para além da ADD – **Dificuldade encontrada**

havia procedimentos a cumprir, documentos a criar, saber o resultado da auscultação aos Departamentos, aos Relatores - **Dificuldade encontrada**

CDCs, comunicam entre eles, encontram-se em vários momentos, e para além dos momentos formais de reunião com a Direção – **Trabalho Colaborativo**

INVESTIGADOR - Na análise dos questionários que eu fiz, aqueles questionários que passei no início do ano .. COORDENADOR D - Uh uh INVESTIGADOR - Constata-se uma grande divergência de opiniões nos Representantes de Grupo de Recrutamento em relação aos Coordenadores e aos Diretores de Curso. Como exemplo, constatamos que dos oito RGRs que responderam ao questionário, dois mencionam que nunca realizam trabalho conjunto e seis indicam que só o fazem raramente. O que é que pensas sobre isto? Qual é a tua opinião sobre estas respostas dos RGRs? COORDENADOR D - (Silêncio) Uhhh. Primeiro não é o cenário que eu ... INVESTIGADOR - Vai de encontro, vai contraaaa. COORDENADOR D - Vai contra aquilo que é.. à visão que eu tenho da escola... INVESTIGADOR – Exatamente. COORDENADOR D - Nunca isso terá passado, para fora, portanto, ocasionalmente sim, há momentos mais complicados de trabalho deste ou daquele grupo, na sequência, assim de tarefas internas, basta pensar se há uma atividade que envolve a colaboração de muita gente, ahhhh e depois é necessário fazer a apreciação da atividade, da documentação a criar e as ... etc, há muitos momentos onde ooo, cada Grupo de Recrutamento está muito envolvido (silêncio) como também não é estritamente necessário, há momentos mais pausados, mais relaxados durante o ano, eventualmente, também há grupos que têm uma ... INVESTIGADOR - Mais ...	momentos mais complicados de trabalho deste ou daquele grupo, na sequência, assim de tarefas internas, basta pensar se há uma atividade que envolve a colaboração de muita gente – Dificuldade encontrada apreciação da atividade, da documentação a criar – Práticas Reflexivas
--	--

COORDENADOR D - ... que exteriorizam muito mais aquilo que é o seu trabalho, pelo tipo de disciplinas que leccionam, etc, eu não tenho essa visão que haverá grupos que não têm esse trabalho tão contínuo, tão tão partilhado... INVESTIGADOR - Porque... COORDENADOR D - Eu não tenho essa visão. INVESTIGADOR - Esta constatação vai um bocado contra, ahah os ACPs que nós temos, não é? Há noventa minutos de ACPs semanalmente para se fazer um trabalho de continuidade, de ... COORDENADOR D - Que é um momento de .. INVESTIGADOR - de, conjunto, não é? Portanto estas respostas vão ..., contrariam um bocado a ocupação desse, das atividades que se fazem nos ACPs, não é? COORDENADOR D – Portanto ... INVESTIGADOR - Dizem que não há trabalho conjunto... COORDENADOR D - Resta saber se não há, ou se não é utilizado esse momento para esse trabalho conjunto, não sei se o fazem de outra forma, não se esqueçam que nós recorremos muito ao ... à comunicação através do correio eletrónico, quer dizer, poderá, por exemplo, haver, se calhar todo o tipo de situações que encontrem resposta mais rotinada, procedimentos mais rotinados, por parte de algum grupo que dispensem a presença física, encontro das pessoas e tal, há documentos que circulam, há tarefas que são partilhadas e que se socorrem muito do do correio eletrónico. Para mim nunca é igual, ao momento conjunto, fisicamente estamos reunidos, mas como digo não tenho essa visão... INVESTIGADOR - Essa visão...	recorremos muito ao ... à comunicação através do correio eletrónico – Forma de ultrapassar as dificuldades tipo de situações que encontrem resposta mais rotinada, procedimentos mais rotinados, por parte de algum grupo que dispensem a presença física há documentos que circulam, há tarefas que são partilhadas e que se socorrem muito do correio eletrónico – Forma de ultrapassar as dificuldades
--	--

COORDENADOR D - Essa visão por parte de nenhum grupo.

INVESTIGADOR - Eu, curiosamente, também não a tinha. Fiquei espantada com estes resultados. Fiquei admirada. Outra questão. Para dar resposta à questão de investigação, à principal questão de investigação que é “De que forma o trabalho colaborativo das Estruturas.

COORDENADOR D - Repercussões ...

INVESTIGADOR - Uhuh . foi necessário conhecer o tipo de trabalho realizado pelas estruturas intermédias, pelo que, uma das questões era tarefas desempenhadas no seu cargo...

COORDENADOR D – Uhuh.

INVESTIGADOR - ... no cargo de Coordenador, de Diretor de Curso, depende da Estrutura que foi.. Nestas respostas constatei o quê... Que a atividade dos Diretores de Curso, eh eh são os que mais trabalham em conjunto, nos resultados e que...

COORDENADOR D - Sobre os resultados dos alunos?

INVESTIGADOR - Dos questionários ...

COORDENADOR D - Ah,

INVESTIGADOR - ...sobre as tarefas que nós desempenhamos, em termos de trabalho colaborativo, práticas, ..

COORDENADOR D - Sei sei, os Diretores de Curso.

INVESTIGADOR - Os Diretores que desempenham com mais, os a Estrutura que desempenha com mais assertividade, que dá resultados mais semelhantes são os Diretores de Curso e as Estruturas Intermédias que mais trabalham em conjunto para ajustar posições são os Coordenadores e os Diretores de Curso. Portanto, os Diretores de Curso os resultados são muito

semelhantes e ehhhh e depois, entre os RGRs, Diretores de Curso e Coordenadores, os que mais se assemelham são os Diretores de Curso e os RGRs, e os Coordenadores. COORDENADOR D - Coordenadores. INVESTIGADOR - O que é que pensas sobre isto? COORDENADOR D - Silêncio e ehhhhhh. INVESTIGADOR - Porque é será que ... COORDENADOR D - Portanto estás a falar em relação aos Cursos Profissionais? INVESTIGADOR - Cursos Profissionais. COORDENADOR D - Cursos Profissionais. INVESTIGADOR - Porque é queeee.. serão os Diretores de Curso que têm os resultados mais semelhantes? COORDENADOR D - Sim, eu acho que terá a ver com o público alvo, quer dizer os alunos que frequentam os Cursos Profissionais tiveram eles próprios, antes de ingressarem nos Cursos Profissionais, eh eh, tiveram percursos escolares distintos, muitas vezes, muitos eram externos à escola, eu acho que há um trabalho mais exigente sobre a forma de assegurar a efetivaaaa, sei lá, o entusiasmo dos alunos, de os conseguir cativar, de evitar o absentismo, etc, poderá ser mais exigente nessa perspetiva.. INVESTIGADOR - Pifou (risos). COORDENADOR D - Isto tem um tempo limite? É? INVESTIGADOR - Não. Estava aaa. (surgiu uma interrupção na gravação). INVESTIGADOR - Portanto, na sequência do que eu estou a	há um trabalho mais exigente sobre a forma de assegurar de os conseguir cativar, de evitar o absentismo, etc, poderá ser mais exigente nessa perspetiva
---	---

dizer, portanto os Diretores de Curso são as Estruturas Intermédias que menos dificuldades sentem na implementação de práticas colaborativas, no fundo vem de encontro, aquilo que acabaste de... COORDENADOR D - Sim por necessidade efetiva de assegurar um projeto muito bem oleado, entre aspas, tendo em atenção aquilo que é o público-alvo, que são os alunos dos Cursos profissionais, portanto isso tem que ser assegurada essa efetiva colaboração entre eles... INVESTIGADOR - Ah ah. COORDENADOR D - Eu acho que isto resulta do efetivo trabalho que fazem, qual é a missão deles? Ao fim e ao cabo.. INVESTIGADOR - Uh uh. COORDENADOR D - De coordenação das Equipas Pedagógicas dos Cursos Profissionais, do tipo de alunos, etc, poderá ser mais exigente nessa perspetiva. INVESTIGADOR - Eh eh no Relatório de Avaliação Interna, portanto, uma das conclusões é que o sucesso da escola está relacionado, eh, basicamente a supervisão, porque temos, trabalho colaborativo sempre como justificação, temos as reflexões como justificação do sucesso dos alunos. COORDENADOR D - Sim sim, do tipo de resultados... INVESTIGADOR - E temos a colaboração de uma Amiga Crítica, que é a ex-Presidente do Conselho Executivo. COORDENADOR D – Exatamente. INVESTIGADOR - E a pergunta é – Que tipo de importância atribuis à presença da Amiga Crítica? COORDENADOR D - É uma forma inovadora e isso existe	assegurarem um projeto muito .. tem que ser assegurada essa efetiva colaboração entre eles – Trabalho Colaborativo coordenação das Equipas Pedagógicas dos Cursos Profissionais, do tipo de alunos, etc, poderá ser mais exigente nessa perspetiva – Trabalho Colaborativo uma forma inovadora ...
--	---

noutro tipo de ambientes, numa cultura empresarial, etc, o Amigo Crítico, tem que ser alguém suficientemente distanciado da realidade, pelo menos presente de uma qualquer instituição, mas ao mesmo tempo conhecedor dos meandros do sistema para que tenha uma opinião tanto esclarecida, quanto isenta, porque numnum partilha, ao fim e ao cabo do trabalho do quotidiano. Portanto, acho que é interessante. É uma visão a não negligenciar, não sei se é imprescindível ou não, não temos termos de comparação, mas é pelo menos uma visão avalizada e a considerar. INVESTIGADOR - Portanto com benefícios para o trabalho, para o desenvolvimento da escola, para o sucesso da escola. COORDENADOR D - Eu tenho que confiar que sim. Com prejuízos zero, (risos) com benefícios, acho que sim, porque não? É mais uma perspetiva de alguém que conhece os temas, os meandros, os procedimentos ... INVESTIGADOR - Uh uh... COORDENADOR D - As condicionantes, tudo. INVESTIGADOR - Portanto na Escolaaaa, portanto nos resultados do sucesso escolar dos alunos, no Relatório da Avaliação Interna, diz que, e justifica sempre que as práticas reflexivas e o trabalho colaborativo são ooooo os motivadores, digamos, os responsáveis pelo sucesso. Como é que estas duas práticas, práticas reflexivas e o trabalho colaborativo podem induzir práticas pedagógicas capazes de promover o sucesso, os resultados dos alunos, melhores resultados dos alunos. COORDENADOR D - As práticas reflexivas sempre, portanto, não tem sentido fazer algo, promover uma atividade, desenvolver uma estratégia ou implementar uma medida qualquer, mesmo em	alguém suficientemente distanciado da realidade, ... mas ao mesmo tempo conhecedor dos meandros do sistema para que tenha uma opinião tanto esclarecida – Práticas Reflexivas partilha – Trabalho Colaborativo É mais uma perspetiva de alguém que conhece os temas, os meandros, os procedimentos não tem sentido fazer algo, promover uma atividade, desenvolver uma estratégia ou implementar uma medida qualquer, mesmo em contexto de sala de aula, se não houver
---	---

contexto de sala de aula, se não houver depois uma apreciação crítica, lá está uma avaliação dos resultados. Ah, portanto é sempre vantajoso, muitas vezes há resultados esperados, nós sabemos, quase de antemão que vamos alcançá-los. Portanto seria impensável que uma turma não se envolvesse num projeto que lhes traz algo de novo, que lhe permite alcançar o sucesso, etc. Mas mesmo reconhecendo que há um grau de sucesso e um grau de envolvimento que é esperado, há que comprovar efetivamente, á posteriori, terminado todo o projeto em causa, ou a atividade em causa. Ah ah portanto isto não acontece nas práticas reflexivas, portanto, ainda que fosse para validar algo que é esperado, e é legítimo que assim seja, acho que é um elemento a considerar. O trabalho colaborativo sempre. Ninguém pode ser senhor de uma verdade universal, ninguém pode ser...ah ah, julgar-se, outorgar-se, ah ah na posse de uma qualquer ideia brilhante, etc, porque há sempre uma visão pessoal que seria deturpada se não tivesse ah,ah o olhar atento dos pares, quando vai desenvolver uma atividade, acho que é extremamente válido. INVESTIGADOR - Por fim, a última questão é – Qual é a influência da supervisão, portanto noooooos processos de construção do desenvolvimento da escola? COORDENADOR D - Supervisão a que nível? INVESTIGADOR - Portanto as práticas colaborativas, portanto o trabalho colaborativo, as práticas reflexivas e a Amiga Crítica. São as três constatações da supervisão que ... COORDENADOR D - Qual é a influência onde? INVESTIGADOR - No desenvolvimento da Escola. COORDENADOR D - No desenvolvimento da Escola, eu acho que são perfeitamente complementares. INVESTIGADOR - Achas que uma Escola, onde não se passa nada disto, tem sucesso?	depois uma apreciação crítica, lá está uma avaliação dos resultados – Práticas Reflexivas seria impensável que uma turma não se envolvesse num projeto que lhes traz algo de novo, que lhe permite alcançar o sucesso – Desenvolvimento da Escola mesmo reconhecendo que há um grau de sucesso e um grau de envolvimento que é esperado – Desenvolvimento da Escola trabalho colaborativo sempre
--	---

COORDENADOR D - Poderá ter, mas teria que estar num meio particularmente tranquilo ou privilegiado, em termos económico-sociais , em termos de identidades externas à escola, etc. Eu acho que isto é uma mais-valia, acho que estes três elementos se conjugam, se completam, ah e a prova são os resultados, quer dizer é os resultados alcançados pela Escola, temos sucesso, em termos de, praticamente inexistência de abandono escolar, em termos de absentismo perfeitamente controlado e em casos onde é previsível, face ao percurso anterior dos alunos, portanto são tudo elementos que só valorizam o trabalho que é feito cá, daí a imensa procura de alunos para ingresso nesta escola. INVESTIGADOR - E os próprios resultados dessa última avaliação, não é? COORDENADOR D - Da mais recente? Deste modelo implementado? INVESTIGADOR – Sim. COORDENADOR D - Foi-nos atribuído Muito Bom nas três áreas. INVESTIGADOR - Portanto, isso significa que continuamos a ter, que estas práticas que são feitas na escola continuam a contribuir para ... COORDENADOR D – Perfeitamente. INVESTIGADOR - Para a escola de sucesso. E a atribuição de uma avaliação tão boa, com estes três ah ah estas menções de Muito Bom nas três áreas, por alguém que é, obviamente, conhecedor de uma realidade vastíssima, que é até a realidade nacional, mostra realmente que é um elemento a valorizar, dá um carácter, se não único, mas um carácter que distingue a escola no contexto das demais. INVESTIGADOR - Obrigada R. COORDENADOR D - Ora essa. Sempre ao dispor.	é uma mais-valia, acho que estes três elementos se conjugam, se completam, ah e a prova são os resultados – Desenvolvimento da Escola temos sucesso, praticamente inexistência de abandono escolar, de absentismo controlado - Desenvolvimento da Escola Muito Bom nas três áreas, por alguém que é, obviamente, conhecedor de uma realidade vastíssima, que é até a realidade nacional,
---	--

Coordenador E

ENTREVISTA - COORDENADOR E	Aspetos importantes
INVESTIGADOR - Esta entrevista é no âmbito da minha dissertação de Mestrado que é “A Importância do Trabalho Colaborativo das Estruturas de Gestão no Desenvolvimento da Escola”, no sucesso da escola. Portanto, vou gravar, se tu me permitires. COORDENADOR E - Sim, sim, sim. INVESTIGADOR - Tenho de dizer estas coisas... (risos) COORDENADOR E - Não gosto nada da minha voz gravada mas pronto, foi fazer essa,... Vou condescender. INVESTIGADOR - Exato. COORDENADOR E - (Risos). INVESTIGADOR - E tudo o que é dito aqui, portanto, é sigiloso, não é? É confidencial. Portanto, no âmbito da... do desenvolvimento da autonomia das escolas... foi dada autonomia, poder de liderança às estruturas intermédias de gestão, nas quais, portanto, à qual tu pertences. Qual é a tua opinião sobre isso? COORDENADOR E - É assim, a legislação tem sido pou.... Não tem permitido uma grande, grande autonomia, não é? Nós temos de seguir o que diz a lei e tem sido bastante, pronto, específica e, quando não é específica logo a seguir vem qualquer coisa a especificar e não nos dá assim muita margem de manobra, mas acho que é importante também que a escola que funciona com tantas pessoas,..., não esteja só concentrada na Direção porque depois a própria Direção sentir um peso muito grande e uma dificuldade muito grande em manobrar, quer dizer, manobrar no sentido de as coisas funcionarem... INVESTIGADOR - Gerir as coisas?	Nós temos de seguir o que diz a lei e tem sido bastante...específica ... nos dá assim muita margem de manobra – Dificuldade encontrada é importante também que a escola que funciona com tantas pessoas,..., não esteja só concentrada na Direção – Estruturas de Gestão

COORDENADOR E - Gerirem as coisas, portanto, e... é importante que haja alguém que possa também ajudar em grupos mais pequenos é importante também que a escola que funciona com tantas pessoas,..., não esteja só concentrada na Direção, até como os RGR's também, não é? INVESTIGADOR - Claro. COORDENADOR E - Ajudarem aqueles... que a mensagem vá passando e as informações sejam dadas e que haja reflexão, e que a reflexão depois volte. INVESTIGADOR - Hum... Portanto, quer dizer que gostas de desempenhar este cargo. COORDENADOR E - Gostava mais que houvesse assuntos mais interessantes, neste momento a avaliação de desempenho acaba por nos... obrigar a pensar muito, pensar nisso durante muito tempo mas acho... gosto do cargo mas também digo que estou aliviada por em Setembro deixar de desempenhar. (Risos) INVESTIGADOR - Tudo por causa da avaliação de desempenho? COORDENADOR E - Sim, sim, é por causa dos créditos que agora, agora a escola vai deixar de ter créditos para atribuir e o meu horário é de 22 horas. INVESTIGADOR - Pois, exato. COORDENADOR E - Tem a ver com isso mas eu fico aliviada por causa da avaliação de desempenho. INVESTIGADOR - Pois, porque eu tenho uma questão depois sobre a avaliação, tenho e até te posso dizer já, é assim: Uma, um dos instrumentos de recolha de informação para a minha dissertação era ir às reuniões que a Diretora faz com os	é importante que haja alguém que possa também ajudar em grupos mais pequenos – Estruturas de Gestão como os RGR's – Estruturas de Gestão que a mensagem vá passando e as informações sejam dadas – Trabalho Colaborativo e que haja reflexão, e que a reflexão depois volte – Práticas Reflexivas a avaliação de desempenho acaba por nos... obrigar a pensar muito, pensar nisso durante muito tempo – Dificuldade encontrada
--	---

Coordenadores para ver o trabalho colaborativo que faziam. Este ano, portanto, fiquei sempre limitada. No princípio disse: “L, quando é que eu posso...” e ela dizia “Olha, agora não, estamos a falar em ADD”, a seguir “Agora não, porque estamos a falar em ADD” e, portanto, a determinada altura eu... COORDENADOR E - Concentrou muito a nossa atenção, até há uma coisa interessante. É que a L quando começou como Diretora disse e eu lembro-me perfeitamente disto, que ela achava que nós estávamos a passar muito tempo com a ADD, e que tínhamos que, pronto, perder menos tempo com a ADD. Perder não. Gastar menos tempo com a ADD. E ela própria chegou à conclusão agora que foi impossível. INVESTIGADOR - Claro. COORDENADOR E - Nós continuamos a dispensar muito tempo do nosso trabalho, não todo, mas muito tempo com a Avaliação de Desempenho. INVESTIGADOR - Portanto, quer dizer que a avaliação de desempenho condicionou um bocado o tipo de trabalho que habitualmente se faz nos outros anos. COORDENADOR E - Condição muito, condicionou muito. INVESTIGADOR - Em relação ao cargo, já me disseste que, por causa da ADD e por causa da carga horária vais abandonar. Achas que há aspetos aliciantes ou no desenvolvimento do cargo achas que havia? COORDENADOR E - Acho que todos nós, quer dizer, somos pessoas todas de Departamentos diferentes e de áreas científicas diferentes e acho que muitas vezes eu tenho a parte... com a ideia de que a Educação Física, que é a minha área, não é? Específica... é muito diferente doutras áreas e, de facto, tem especificidades, tem. É diferente de outras áreas mas há muitas com em que até	Nós continuamos a dispensar muito tempo do nosso trabalho, não todo, mas muito tempo com a Avaliação de Desempenho – Dificuldade encontrada somos pessoas todas de Departamentos diferentes e de áreas científicas diferentes
---	--

acabo por encontrar pontos comuns e há muitas vezes que temos feito o... documentos por exemplo que teoricamente eu achava que na nossa área não era possível fazer da mesma maneira e... a entrevistadora tosse) ...chegamos à conclusão que dando os contributos todos que as coisas até são capazes de serem feitas e... pronto, partilhar opiniões e a perceber quais são as especificidades das áreas que se conseguem fazer em comum. INVESTIGADOR - Portanto, isso é aliciante para ti e desgastante. Houve alguma coisa assim...? COORDENADOR E - Eh... Não, é assim. Nós estamos habituados, realmente é um grupo que trabalha há muito tempo. O RC entrou este ano mas também integrou-se muito bem e já funcionamos, eu e ele, ele e F e noutros, noutros momentos, noutros conselhos de turma e noutros órgãos. E o que eu acho é que nós estamos tão habituados a dizer o que pensamos sem ofender ninguém, ninguém se sente ofendido se não houver acordo. INVESTIGADOR - Claro. COORDENADOR E - Muitas vezes, o não haver acordo até é uma... (risos) é muito normal não estarmos de acordo. INVESTIGADOR - Exato. COORDENADOR E - E, portanto, é uma coisa que nós aceitamos muito bem, opiniões diferentes das nossas, ninguém fica amuado (risos). Pronto, as situações, às vezes, até serve para nós tentarmos melhorar. INVESTIGADOR - Exato. E, portanto, limitações, então, nesse aspeto não sentiste qualquer tipo de limitação no desempenho? COORDENADOR E - Não, antes pelo contrário. Acho que funciona muito bem o grupo e até acho que se constrói muita coisa depressa, mais depressa do que eu pensaria, apesar de que, às	há muitas com em que até acabo por encontrar pontos comuns ... documentos por exemplo que teoricamente eu achava que na nossa área não era possível fazer da mesma maneira.. dando os contributos todos que as coisas até são capazes de serem feitas e..... partilhar opiniões e a perceber quais são as especificidades das áreas que se conseguem fazer em comum - Trabalho Colaborativo estamos habituados, realmente é um grupo que trabalha há muito tempo – Estruturas de Gestão aceitamos muito bem, opiniões diferentes das nossas ... serve para nós tentarmos melhorar – Trabalho Colaborativo funciona muito bem o grupo e até acho que se constrói muita coisa depressa, mais depressa do que eu pensaria
--	--

vezes, custa-nos a pensar, a encontrar o caminho.

INVESTIGADOR - Hum... Qual é o contributo dos, dos cargos de coordenação na definição de objetivos da escola? Na definição e na concretização, no final não é?

COORDENADOR E - Ora bem, na definição, eu acho que os Grupos de Recrutamento têm um papel muito importante e os Diretores de Turma tem um papel muito importante... e os projetos que existem na escola também, portanto, essas achegas são muito importantes e são todas congregadas e, portanto, juntas na, no Departamento, nos Departamentos, não é? E são levadas depois, à discussão, também, nos pedagógicos.

INVESTIGADOR - Hum...

COORDENADOR E - Portanto, eu acho que... é uma via de duplo sentido.

INVESTIGADOR - Claro. Como gestora intermédia que atitudes adotas para promover motivação e satisfação no trabalho?

COORDENADOR E - Ora bem, eu acho que se tem de ser otimista, dentro do, do, do panorama atual, temos mesmo que ser um bocadinho otimistas e tentar... quer dizer, sem sair da realidade, porque a realidade neste momento, tanto ao nível da avaliação de desempenho, tanto ao nível das condições que a nossa sociedade, hoje em dia está a viver.

INVESTIGADOR - Claro.

COORDENADOR E - São tão negras, tão vistas com uma forma tão negativa que se nós não formos um bocadinho otimistas, pronto... Outra coisa que eu acho que funciona muito bem cá na escola é que eu acho que nós, a maior parte dos professores sabe que a escola não está contra eles e sabe que as coisas têm sido bem-feitas, sabe que tem havido bom senso, que dentro daquilo

Grupos de Recrutamento têm um papel muito importante – **Estruturas de Gestão**
Diretores de Turma tem um papel muito importante – **Estruturas de Gestão**
os projetos que existem na escola também – **Trabalho Colaborativo**
são levadas depois, à discussão, também, nos pedagógicos – **Estruturas de Gestão**

funciona muito bem cá na escola é que, a maior parte dos professores sabe que a escola não está contra eles e sabe que as coisas têm sido bem-feitas, sabe que tem havido bom senso – **Desenvolvimento da Escola**

que tem sido o nível de escolas ou que tem sido exigido às escolas que a Direção da escola tem funcionado bem com os professores, sabem que escolas que noutros sítios não têm sido...agido da mesma forma, eu acho que isso é um fator que a mim causa alguma, portanto, algum otimismo, dá-me a possibilidade de ser otimista e transmitir esse otimismo aos colegas. INVESTIGADOR - Claro é a motivação, não é? COORDENADOR E - E a motivação também. Claro. INVESTIGADOR - Qual é o tipo de trabalho que a vocês estruturas intermédias vos é pedido para promover o desenvolvimento da escola, o sucesso da escola? COORDENADOR E - Para...repete lá se faz favor ... Risos. INVESTIGADOR - Que tipo de trabalho é exigido às estruturas intermédias para promover o desenvolvimento da escola, o sucesso da escola? COORDENADOR E - Eu acho que todos os documentos que nós temos tido não são só documentos em papel, têm sido documentos reflexivos e refletem o pensar da escola, o sentir da escola, o Projeto Educativo é o primeiro, não é. INVESTIGADOR - Claro. COORDENADOR E - Tudo o que está no Projeto Educativo embora seja uma coisa utópica, na minha opinião, é aquilo, é o caminho para o qual queremos ir. Mesmo. INVESTIGADOR - A base de todo o trabalho é a reflexão. COORDENADOR E - Exatamente, eu acho que as pessoas pensam na escola, pensam naquilo que querem para a escola, pensam naquilo que querem para a escola, pensam nos alunos, eu acho que nesta escola se pensa muito nos alunos também... risos.	a Direção da escola tem funcionado bem com os professores – Trabalho Colaborativo documentos reflexivos e refletem o pensar da escola, o sentir da escola, o Projeto Educativo é o primeiro – Práticas Reflexivas as pessoas pensam na escola... pensam naquilo que querem para a escola... pensam nos alunos ... nesta escola se pensa muito nos alunos –Práticas Reflexivas
---	---

INVESTIGADOR - Pensamos muito..... risos. COORDENADOR E - Em termos de agir, às vezes, não temos as condições que gostaríamos de ter para poder agir, conforme gostaríamos de agir. Eu ando há anos a dizer que o básico devia ter mais atividades coletivas de produto coletivo, mais torneios, mas, depois não é possível por causa disto e daquilo, mas este ano vamos ter a 4ª Turma. Ainda hoje disse lá em casa, este ano vamos ver se no básico conseguimos fazer torneios inter-turmas no 7º, 8º e 9º ano, pronto, nós gostaríamos muito de fazer mais do que aquilo que fazemos. INVESTIGADOR - Claro. Há algumas limitações. COORDENADOR E - Não quer dizer que se faça pouco. INVESTIGADOR - Exato. Quais são os pontos fortes e fracos da escola? COORDENADOR E - Eu acho que um dos pontos fortes é este que acabamos de falar, de na escola haver um fluxo de informação da Direção para os professores e dos professores para a Direção, bom, então há um... INVESTIGADOR - Passando sempre pela estruturas intermédias COORDENADOR E - Pois, sim.... INVESTIGADOR - É o elo de ligação. COORDENADOR E - Sim, é o elo de ligação. Pronto eu acho que isso é um dos pontos principais, a informação passa e se a informação passar, é sabido que aquilo que se pretende dos dois lados, está em sintonia. INVESTIGADOR - Claro. O que pensas sobre a cultura de colaboração?	não temos as condições que gostaríamos de ter para poder agir, conforme gostaríamos de agir – Dificuldade encontrada haver um fluxo de informação da Direção para os professores e dos professores para a Direção – Trabalho Colaborativo Estruturas Intermédias de Gestão é o elo de ligação – Estruturas de Gestão a informação passa e se a informação passar, é sabido que aquilo que se pretende dos dois lados, está em sintonia – Desenvolvimento da Escola
--	--

COORDENADOR E - Eu acho que é fundamental. Eu acho que não sei trabalhar sozinha seja com os pais, seja com os alunos, seja com os professores eu acho que tem de haver colaboração no processo de educação. INVESTIGADOR - E aqui na escola há cultura de colaboração. COORDENADOR E - Eu acho que há muita. INVESTIGADOR - Exatamente. COORDENADOR E - Eu tenho falado com colegas que estão aqui à pouco tempo, à dois anos, por exemplo e que dizem que estavam noutras escolas e que lá não era assim. INVESTIGADOR - Pois. Por isso é que gostam da F. COORDENADOR E - E gostam e gostam. INVESTIGADOR - Quando se fala na F, muitas vezes diz-se “lá trabalha-se muito” é uma realidade mas esse trabalho é fruto... COORDENADOR E - É colaborativo. INVESTIGADOR - Quais são os aspetos que facilitam ou dificultam a construção de cultura de colaboração? COORDENADOR E - Aspetos que dificultam (alguma indecisão). Eu (silêncio) acho que as pessoas, que a avaliação de desempenho traz sérios riscos que esse espírito de colaboração se esvaneça, porque as pessoas estavam, têm medo provavelmente de partilhar aquilo que têm. Eu acho que aqui na escola não senti isso para já. INVESTIGADOR - Se houver espírito de competição, lá se vai a colaboração. COORDENADOR E - Exatamente. O espírito de competição é o primeiro degrau para se acabar com isso. Agora eu acho que o	não sei trabalhar sozinha seja com os pais, seja com os alunos, seja com os professores eu acho que tem de haver colaboração no processo de educação – Trabalho Colaborativo cultura de colaboração - Eu acho que há muita - Trabalho Colaborativo É colaborativo. avaliação de desempenho traz sérios riscos que esse espírito de colaboração se esvaneça, porque as pessoas estavam, têm medo provavelmente de partilhar aquilo que têm – Dificuldade encontrada espírito de competição é o primeiro degrau para se acabar – Dificuldade encontrada
--	---

que é que pode promover também a tua parte da pergunta? INVESTIGADOR - Sim. COORDENADOR E - Sim. Promover, acho que é isso, é pôr as pessoas a pensar, a refletir nos objetivos que querem atingir, não é? Objetivos concretos sabendo qual é o espírito da escola, ajuda a colaborar. INVESTIGADOR - Até que ponto o desenvolvimento profissional do professor, portanto, o nosso desenvolvimento individual, tem efeitos no desenvolvimento da Escola. É importante para o desenvolvimento da Escola ou não? COORDENADOR E - Eu acho que é, eu acho que sim. Quanto mais nós estivermos atualizados em termos de conhecimentos em termos de informação que nos permite trabalhar melhor, não é? Só pode ajudar. INVESTIGADOR - Depois. Na análise dos Questionários, aqueles questionários que passei no início, portanto, passei a Coordenadores, Diretores de curso e a RGR's e nos RGR's, as respostas são assim muito vagas, muito diferentes dos Coordenadores e dos Diretores de curso. Por exemplo, quando eu perguntei, em termos de trabalho colaborativo, trabalho em conjunto se realizavam trabalho em conjunto só oito RGR's me responderam aos questionários e desses oito, dois dizem que nunca realizam trabalho em conjunto e seis dizem que só o fazem raramente. Que é que... COORDENADOR E - Conjunto com outros RGR's? Ou no grupo? INVESTIGADOR - Não no Grupo. A nível do grupo. Portanto, o papel do RGR no Grupo, que dois dizem que nunca fazem trabalho conjunto e seis dizem que fazem raramente. Qual é a tua	pôr as pessoas a pensar, a refletir nos objetivos que querem atingir – Práticas Reflexivas Quanto mais nós estivermos atualizados em termos de conhecimentos em termos de informação que nos permite trabalhar melhor – Desenvolvimento da Escola
---	---

opinião sobre isso? COORDENADOR E - Ou seja, todos os que te responderam acharam que o trabalho colaborativo não existia. INVESTIGADOR - Exato. COORDENADOR E - Ou pouco, não é? INVESTIGADOR - Sim. COORDENADOR E - Não sei, sei lá. Eu não tenho explicações para isso, eu acho que só mesmo as pessoas que responderam poderão explicar porque é que acharam isso, porque é INVESTIGADOR - Estranho. Havendo os ACP.... COORDENADOR E - Não é? Todas as semanas, agora é verdade que nas reuniões de departamento isso foi falado na Avaliação Externa na Inspeção. Eles não percebiam muito bem qual era a história dos ACP, eles achavam que afinal o Departamento devia ser mais interativo. Nós tentámos explicar que a interactividade não era feita em grande grupo que era feita, muitas vezes, em pequenos grupos ou seja nos Grupos de Recrutamento, porque é assim há informações pedagógicas para dar, as pessoas querem saber, até recebem por mail, mas, uma coisa é ler o mail outra coisa é haver pontos naquele mail que são mais especificados, não é? Por isso, estamos ali a ler a legislação toda, como é lógico, mas, realmente eu reconheço que as reuniões de Departamento quando nos concentramos todos. No teu Departamento, portanto, INVESTIGADOR - somos cinquenta e tal pessoas... COORDENADOR E - e é um bocadinho difícil pôr as pessoas a interagir em pequenos grupos. INVESTIGADOR - Exatamente.	história dos ACP, eles achavam que afinal o Departamento devia ser mais interativo – Dificuldade encontrada pela IGE a interactividade não era feita em grande grupo que era feita, muitas vezes, em pequenos grupos ou seja nos Grupos de Recrutamento – Trabalho Colaborativo há informações pedagógicas para dar, as pessoas querem saber, até recebem por mail, mas, uma coisa é ler o mail outra coisa é haver pontos naquele mail que são mais especificados
---	--

COORDENADOR E - Claro, até existem votações e tudo, mas, ou há alguma discussão, mas, é mais frequente essa discussão ocorrer depois nas outras semanas seguintes nos pequenos grupos. Pede-se trabalho de casa aos pequenos grupos. INVESTIGADOR - Exato. Mas os RGR,s acabam por dizer que... COORDENADOR E - Isso não percebo. No meu grupo não vejo essa resposta. Não me revejo nessa resposta. INVESTIGADOR - Risos.... Provavelmente interpretaram mal a questão. COORDENADOR E - Não sei. Talvez. INVESTIGADOR - Porque... COORDENADOR E - É uma possibilidade. Não sei. INVESTIGADOR - Par dar resposta, portanto, à questão fundamental que é o trabalho colaborativo realizado pelas estruturas de gestão no sucesso de escola uma das questões que perguntava eram as tarefas que desempenham no cargo de no teu caso, no cargo de coordenadora. Das análises, da análise toda que fiz, cheguei à conclusão que as respostas mais parecidas, mais iguais, são as dos Diretores de curso e que os Diretores de curso e os Coordenadores também têm respostas semelhantes, mas ... COORDENADOR E - Entre si. INVESTIGADOR - Sim. Mas nos Diretores de curso as respostas são basicamente iguais. COORDENADOR E - Se calhar tem a ver com a especificidade dos cursos profissionais, não? INVESTIGADOR - Talvez. COORDENADOR E - O facto de fazerem reuniões dos cursos	essa discussão ocorrer depois nas outras semanas seguintes nos pequenos grupos – Práticas Reflexivas
---	--

profissionais, de fazerem reuniões mais frequentes, não sei, sobre isso. Nós realmente em termos de Coordenadores falamos muito do raio do ADD. Risos. Meu Deus. Não quer dizer que seja só isso, mas, a verdade é que concentra muito a nossa atenção. E é verdade que sobre esse tema se calhar temos opiniões muito parecidas do que em relação às outras temáticas. INVESTIGADOR - Claro. COORDENADOR E - Também temos estado a trabalhar muito sobre isso. Os Diretores de Curso, se calhar, os cursos profissionais são tão parecidos e têm uma legislação tão própria que, às tantas, também não dá assim muita margem para ter erros. INVESTIGADOR - E depois há aquelas reuniões todas semanais de Diretores de Curso, quinzenais ou de três em três semanas com a equipa e se calhar é mais fácil nessa base ... COORDENADOR E - Eu acho que sim. INVESTIGADOR - Portanto, também são e é engraçado que a nível das dificuldades são os Diretores de Curso que têm menos dificuldades nas práticas colaborativas, pelo menos, na análise dos questionários eu cheguei a essa conclusão, portanto, talvez não sei... COORDENADOR E - Os Diretores de Curso também são escolhidos a dedo, não é? Risos... Desculpa lá, mas eu acho que INVESTIGADOR - Sim. COORDENADOR E - Isso também ajuda. INVESTIGADOR - Também tem de ser específico, o trabalho é . COORDENADOR E - Eu também acho diferente. É diferente. INVESTIGADOR - Mas também estavas lá bem como Diretora	fazerem reuniões mais frequentes – Trabalho Colaborativo verdade que sobre esse tema se calhar temos opiniões muito parecidas do que em relação às outras temáticas. os cursos profissionais são tão parecidos e têm uma legislação tão própria que, às tantas, também não dá assim muita margem para ter erros
--	---

de Curso. Risos. COORDENADOR E - Pois, oh F deixa estar. Risos. INVESTIGADOR - No Relatório de Avaliação Interna sobre o sucesso da escola é referido que resulta de um conjunto de medidas implementadas no âmbito da supervisão: trabalho colaborativo, reflexões e existência de uma Amiga Crítica – a ex-presidente. Qual é a importância que dás a esta amiga crítica no sucesso de escola, no desenvolvimento da escola? COORDENADOR E - Eu acho que a P é uma pessoa muito inteligente e muito sensível à escola, ou seja, ela esteve tanto tempo na Direção da escola, não era Diretora mas era a mesma coisa. A liderança que a P tinha não era uma liderança imposta, eu acho que nós não sentimos nada com esta nova introdução do modelo desta nova gestão, portanto, porque sem ser uma pessoa autoritária ela tinha toda a autoridade, não é? E tinha uma opinião dela, era respeitada e ainda é respeitada e, por isso, é que ela é a Amiga Crítica das pessoas. Sabe muito da escola, conhece bem a escola e, portanto, ajuda muito e a Direção reconhece isso. INVESTIGADOR - Portanto, para além da amiga crítica os outros justificativos são as práticas reflexivas e o trabalho colaborativo. Em todos os documentos no sucesso, não sei se já reparaste, na análise do documento, as reflexões aparecem sempre e o trabalho colaborativo como responsáveis dos bons resultados dos alunos nos testes intermédios, nos exames. O que é que, até que ponto, estas reflexões e o trabalho colaborativo induzem práticas pedagógicas que promovam esse sucesso? COORDENADOR E - Eu acho que sem reflexão não se pode melhorar, não é, só se nós refletirmos sobre aquilo que fazemos é que podemos, da próxima vez, fazer melhor. INVESTIGADOR - Portanto, das reflexões resultam alterações	uma pessoa muito inteligente e muito sensível à escola, ou seja, ela esteve tanto tempo na Direção da escola Sabe muito da escola, conhece bem a escola e, portanto, ajuda muito – Desenvolvimento da Escola sem reflexão não se pode melhorar, não é, só se nós refletirmos sobre aquilo que fazemos é que podemos, da próxima vez, fazer melhor – Práticas Reflexivas
--	--

nas práticas. COORDENADOR E - Exatamente. Nas melhorias pensar-se se não se conseguiu o que se pretendia, então como é que se vai fazer, não é? Eu acho que a reflexão é fundamental. INVESTIGADOR - Portanto...(indecisão). COORDENADOR E - E as práticas colaborativas ajudam que, em conjunto, tenhamos uma perspetiva mais semelhante e que nos ajudem a encontrar os caminhos. INVESTIGADOR - Portanto, quer dizer que ... todo as práticas reflexivas, o trabalho colaborativo e a amiga crítica que são fundamentais no sucesso, nos resultados dos alunos, a nível do desenvolvimento da escola, a nível do sucesso da escola, também são fundamentais. COORDENADOR E - Eu acho que sim. INVESTIGADOR - Sem este tipo de trabalho que se faz, a nossa escola não teria os mesmos resultados, não seria uma escola de referência, de excelência, como diz no Projeto Educativo. COORDENADOR E - Eu acho que, eu acho que nós não somos uma escola de excelência, queremos ser, nós queremos ser. INVESTIGADOR - Pois, mas no Projeto Educativo ... exato ...diz o objetivo é Risos. COORDENADOR E - Não quer dizer que nós sejamos, pois claro. Eu acho que temos sempre possibilidade de melhorar e ainda bem. INVESTIGADOR - Aliás, vê-se na última avaliação que tivemos externa, não é, melhorarmos algumas coisas, mas, ainda não está no Excelente. COORDENADOR E - Não está no máximo. INVESTIGADOR - Pois, estamos no Muito Bom. Quer dizer que	em conjunto, tenhamos uma perspetiva mais semelhante e que nos ajudem a encontrar os caminhos – Trabalho Colaborativo que temos sempre possibilidade de melhorar e ainda bem – Desenvolvimento da Escola
---	--

ainda há ... COORDENADOR E - Ainda há sempre maneiras de melhorar. INVESTIGADOR - Claro, há muito a fazer ainda neste tipo de trabalho que se tem feito, mas que será ... COORDENADOR E - Sim, até que porque as coisas têm mudado tanto. Sempre que a nossa adaptação, capacidade de adaptação têm sido ..., eu acho que tem sido boa, mas é assim. Está sempre a mudar, as coisas se se mantivessem assim durante algum tempo, para que nós conseguíssemos de uma vez para as outras... INVESTIGADOR - Melhorar ainda mais. COORDENADOR E - Melhorar mais ainda, mas não ... Sempre que fazemos uma vez refletimos, sim senhor, mas no ano seguinte é um bocadinho diferente. INVESTIGADOR - Exato e vêm aí mais ideias. S, muito obrigada. Já terminei esta entrevista.	Está sempre a mudar, as coisas se se mantivessem assim durante algum tempo – Dificuldade encontrada
---	--

Anexo 9 - Grelhas de Análise dos Documentos Oficiais da Escola

Projeto Educativo de Escola

Grelha de Análise de Conteúdo do Projeto Educativo

Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Síntese
O Trabalho Colaborativo das Estruturas de Gestão e o Desenvolvimento da Escola	Trabalho Colaborativo	“...temos uma cultura de disponibilidade, de cooperação...” “... articular a prática letiva ao nível de turma...” “... articular diferentes níveis de escolaridade...” “... envolver os pais e encarregados de educação nos conselhos de turma...” “... manter a ligação de trabalho entre os Departamentos e os Grupos de Recrutamento...” “... procurar que as Atividades de Coordenação Pedagógica desenvolvam cada vez mais trabalho pedagógico de partilha...” “... promover programas de práticas colaborativas entre diferentes sectores da escola...” “... Aumentar a comunicação/informação, promover o trabalho colaborativo entre todos cultivando a qualidade de vida e o bem-estar de todos os que nela trabalham e estudam...” “... manter a ligação de trabalho entre os Departamentos e os Grupos de Recrutamento...”	O PEE desta Escola adota a autonomia que lhe é reconhecida, traça o rumo para o trabalho a desenvolver, e projeta a sua identidade “Escola de referência e de excelência”. Esta Escola é uma Escola de referência e de excelência, devido a um trabalho que se tem desenvolvido, baseado na cooperação, na entreajuda, na lealdade organizacional, no respeito, no empenhamento de todos, no forte sentido de pertença, no espírito de equipa e de tolerância e na estabilidade do corpo docente. A Escola ambiciona promover a sua autonomia e estimular competências que possibilitem o seu desenvolvimento, por meio de trabalho de equipa, de cooperação, de empenho e de responsabilidade. Esta escola considera que ainda pode ser melhor, uma vez que propõe-se melhorar as suas práticas de ensino, promover o intercâmbio e as relações institucionais e a cultivar a qualidade de vida e o bem-estar de todos os que nela trabalham.
	Desenvolvimento da Escola	“... promover o sucesso educativo e reconhecer o mérito...” “... promover a cidadania ativa...” “... desenvolver a capacidade de pensar, a criatividade e o sentido estético...” “... consolidar a identidade e cultura de escola...” “...cultive a diversidade de opiniões, o debate, as práticas de exercício de poder democrático e a tolerância ...” “... promova as boas práticas de ensino...” “... permanente atualização e adaptação às exigências contextuais ... do mundo globalizado...” “... promova o intercâmbio e as relações institucionais com escolas e organismos culturais da Europa e do mundo...” “... cultive a qualidade de vida e o bem-estar de todos os que nela trabalham e estudam...” “... valorizar o conselho de turma como estrutura intermédia de gestão...” “...diversidade de exercício de poder democrático ...” “... potenciar lideranças intermédias...”	

Categorias	Subcategorias	Unidades de Conteúdo	Síntese
O Trabalho Colaborativo e as dinâmicas de reflexão coletiva	Dinâmicas de Reflexão	“... privilegiar ações de reflexão de carácter pedagógico no seio de cada departamento...” “... promover uma cultura da reflexão crítica e de avaliação sistemática...” “... envolver todos os órgãos num efetivo debate sobre a análise efetuada durante o ano delineando planos de melhoria para o ano seguinte...” “... refletir sobre sucessos e/ou insucessos para uma permanente procura da melhoria da qualidade ...”	Para conquistar o objetivo “... escola de referência e excelência..”, propõe trabalhar o sucesso dos alunos, privilegiar a interligação com a comunidade e consolidar a identidade e a cultura de escola já implantadas. Propõe ainda promover o trabalho de partilha entre todos, mantendo a ligação entre os Departamentos e os Grupos de Recrutamento, de forma a articular a prática letiva nos diferentes níveis de ensino e envolver os Pais/Encarregados de Educação na vida escolar. Considera, ainda determinante para o sucesso desta Escola dar maior importância ao Conselho de Turma como uma Estrutura Intermédia de Gestão. Segundo o PEE desta Escola a sustentabilidade passa por estimular e promover momentos de partilha através do trabalho colaborativo, em ambientes estimulantes à participação de todos. A Escola considera que o seu desenvolvimento pode ainda ser melhor se potenciar planos de melhoria e se for mais dinamizada a cultura de reflexão, quer sobre os pontos menos conseguidos, quer sobre o sucesso já alcançado.
Dificuldades na implementação do Trabalho Colaborativo das Estruturas de Gestão	Dificuldades encontradas	“ ... Burocracia...”	
	Estratégias de Superação	“... Manter uma atitude positiva em tudo o que fazemos, mesmo quando há dificuldades e erros...” “...reforçar o papel pedagógico do diretor de turma diminuindo a carga burocrática da função...” “... procurar soluções que minimizem o trabalho burocrático...” “... avaliação sistemática de todas as áreas do Projeto Educativo...” “... criar novos instrumentos de recolha de informação...” “... sistematizar os esforços de melhoria desenvolvidos...” “... potenciar os planos de melhoria de escola para níveis superiores de eficácia...”	

Regulamento Interno

Grelha de Análise do Regulamento Interno

Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Síntese
O Trabalho Colaborativo das Estruturas de Gestão e o Desenvolvimento da Escola	Trabalho Colaborativo	“... coordenação do seu trabalho com os RGRs...” “... articulação das atividades dos diferentes Grupos de Recrutamento...” “... articulação da atividade do Departamento com outras estruturas ou serviços da escola...” “... coordenação da planificação das atividades pedagógicas...” “... trocas de experiências ...” “... cooperação...” “... coordenação da participação ... na análise crítica da orientação pedagógica...” “... reúnem semanalmente em ACP...” “... promover trabalho colaborativo ...”	O Regulamento Interno desta Escola prevê a existência de um tempo letivo semanal de 90 minutos – ACP - para a realização de reuniões de trabalho conjunto e articulado entre os docentes do mesmo Grupo de Recrutamento e/ou Departamento Curricular. As horas de ACP são um meio para a promoção de trocas de experiências, cooperação e coordenação da participação na análise crítica de orientação pedagógica. No Regulamento Interno da Escola está previsto a existência de dois Coordenadores de Diretores de Turma, um do Ensino Básico e outro do Ensino Secundário para que a articulação e coordenação seja mais eficiente e específica.
	Desenvolvimento da Escola	“... respeito pela individualidade de todos os membros da comunidade escolar...” “... autorresponsabilização...” “... participação ativa de todos os membros da comunidade educativa na vida escolar quotidiana...” “... Departamentos Curriculares são constituídos pelos docentes das disciplinas e áreas disciplinares, organizados em Grupos de Recrutamento...” “... Os Grupos de Recrutamento são constituídos pelos docentes das disciplinas e áreas disciplinares afins...” “... eleito de entre e pelos docentes do Grupo de Recrutamento...” “... perfil dos respetivos professores, o Diretor designa um deles para Diretor de Turma...” CDT - “... eleito ... entre os Diretores de Turma que integram o Conselho de Diretores de Turma de cada ciclo...” CNO - “... designado pelo Diretor e que tem assento no Conselho Pedagógico...”	
O Trabalho Colaborativo e as dinâmicas de reflexão coletiva	Dinâmicas de Reflexão	“... análise e reflexão sobre as práticas educativas e o seu contexto...” “... coordenação da participação do Grupo de Recrutamento na análise crítica da orientação pedagógica da escola...”	
Dificuldades na implementação do Trabalho Colaborativo das Estruturas de Gestão	Dificuldades encontradas		
	Estratégias de Superação		

Relatório de Avaliação Interna

Grelha da análise de conteúdo do Relatório de Avaliação Interna

Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Síntese
O Trabalho Colaborativo das Estruturas de Gestão e o Desenvolvimento da Escola	Trabalho Colaborativo	“... Os resultados dos testes intermédios acima das médias nacionais revelam o investimento da escola no trabalho colaborativo dentro de cada grupo de recrutamento que é traduzido num conjunto de estratégias pedagógicas coesas e aplicadas por um corpo docente estável e experiente...” “...Nos últimos anos a escola obteve, na generalidade, médias superiores às nacionais como resultado de uma política educativa que combina diversos fatores como estruturas pedagógicas bem articuladas que garantam um trabalho colaborativo, medidas de apoio pedagógico reforçadas (oficinas), estratégias de continuidade e partilha...”	O Grupo responsável pela Avaliação Interna da Escola justifica os bons resultados obtidos pelos alunos do Ensino Secundário, nos Testes Intermédios, com as estratégias de continuidade e partilha fruto do trabalho colaborativo dos Grupos de Recrutamento, das medidas de apoio pedagógico que estão na base dos bons resultados resultam da análise crítica e na reflexão anual dos resultados. Esta Escola tem obtido resultados superiores às médias nacionais, quer no Ensino Básico, quer no Ensino Secundário. A taxa de sucesso nos dois níveis de Ensino também é superior à média nacional. Na opinião do Grupo de Trabalho estes resultados são consequência das medidas implementadas na Escola (oficinas, PCTs) e no trabalho dos professores (permanência na escola, tempo da componente não letiva e na sua disponibilidade). Nas práticas colaborativas, efetuada ao nível dos Grupos de Recrutamento, são realizadas reflexões e análises críticas ao trabalho cumprido e propostas medidas que induzam mais e melhores resultados. É também visível neste sucesso a disponibilidade dos professores desta Escola.
	Desenvolvimento da Escola	“... Os resultados nos exames EB situam-se acima dos nacionais...” “... taxa de sucesso EB ... seu valor muito acima da média nacional ...” “... testes intermédios no Secundário acima das médias nacionais ...” “ taxa de sucesso ES ...tem vindo a crescer...” “...implementação das medidas na área de intervenção do ensino-aprendizagem ...” “... maior tempo de permanência dos professores na componente não letiva...” “... a disponibilidade pelo corpo docente no apoio e preparação ...”	
O Trabalho Colaborativo e as dinâmicas de reflexão coletiva	Dinâmicas de Reflexão	“...Os resultados dos testes intermédios acima das médias nacionais revelam a análise crítica dos resultados obtidos em sede de reuniões de Grupos de Recrutamento e de Departamento...” “... A reflexão crítica anual dos resultados induz a redefinição de estratégias e procedimentos a implementar...” “... Existência de uma “Amiga Crítica”	
Dificuldades na implementação do Trabalho Colaborativo das Estruturas de Gestão	Dificuldades encontradas		
	Estratégias de Superação		

Relatório de Avaliação Externa

Grelha da análise de conteúdo do Relatório de Avaliação Externa

Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Síntese
O Trabalho Colaborativo das Estruturas de Gestão e o Desenvolvimento da Escola	Trabalho Colaborativo	“... articulação intra departamental...” “...espaços horários comuns ao nível dos semanários-horários dos professores...” “... proporcionar a interação entre os vários professores de uma mesma disciplina, independentemente do ano de escolaridade (articulação horizontal e vertical)...” “...garantir outros níveis de interação potenciadores de articulação e garantia de sequencialidade...” “...cultura de escola caracterizada, também, pela partilha de experiências ao nível do seu corpo docente ...” “...troca de materiais de ensino/aprendizagem que tanto pode ocorrer em contexto de reuniões formais das estruturas de gestão pedagógica intermédia como em contextos menos formais...” “... estilos de liderança orientados para as tarefas...” “... estilo de liderança orientado para as pessoas...” “... visão estratégica das lideranças de topo...” “... as lideranças ao nível da gestão pedagógica intermédia...” “...O exercício de cargos, designadamente, os de direção de turma, que dependem da designação do conselho executivo, é atribuído aos docentes cujo perfil melhor se ajusta às características das diferentes turmas...”	São desenvolvidas práticas de articulação, de partilha e troca de materiais e de interação entre os diferentes intervenientes da comunidade educativa. Face a estes resultados pode-se referir que nesta Escola se realiza trabalho articulado, planeado em conjunto e baseado na interação dinâmica de vários saberes e de vários processos, isto é, há uma clara evidência da prática de trabalho colaborativo. Estes resultados são produto de um trabalho realizado com empenho e muito participado por todos os intervenientes da comunidade educativa (refere este relatório que até o serviço do pessoal auxiliar é de qualidade), pela determinação de inovar, pela diversidade de projetos e de processos pedagógicos e pela intervenção das diferentes estruturas de apoio (no Ensino Básico existe a figura de Tutor para ajudar os casos mais problemáticos). É mencionado a importância da liderança de topo desta Escola. Refere-se que tem visão estratégica, que manifesta interesse com as pessoas que trabalha na Escola e que considera imprescindível o estabelecimento de relações com parceiros.
	Desenvolvimento da Escola	“... Escola apresenta, em todos os anos de escolaridade, valores superiores à média nacional...” “... intervenção das diferentes estruturas de apoio..., designadamente, diretores de turma, tutores e gabinete de apoio ao aluno...” “... elevada participação dos alunos nas diferentes atividades escolares...” “... participação ativa nos diferentes projetos que se desenvolvem nesta Escola...” “... atividades de enriquecimento curricular consubstanciado numa grande diversidade de projetos de desenvolvimento educativo...” “... assume o desafio de se constituir como uma escola de referência e excelência num quadro de abertura à inovação e à mudança...” “... motivação e o empenho são características evidenciadas pelos diferentes atores da Escola...” “... abertura à inovação é patente no desenvolvimento dos diferentes projetos...” “... elevada qualificação do corpo docente (doutoramento e mestrados)...” “... mais de uma dezena de autores de manuais escolares...” “...cultura de escola com “alma” assente na diversidade, implicação e participação...” “... lideranças fortes assumidas por profissionais que apostam em processos interpessoais...” “... orientação clara para o exercício de lideranças transformacionais...” “... distribuição coordenada dos poderes de decisão e execução, nomeadamente no âmbito das estruturas intermédias de gestão e nos projetos...” “... dinâmica da Escola resultante das suas lideranças é perceptível na capacidade demonstrada em estabelecer relações com outros parceiros...” “... documentos estruturantes que refletem uma visão e uma estratégia adequadas, consubstanciadas num modelo que integra os objetivos, as políticas e a sequência de ações num todo articulado e coerente...”	

A Importância do Trabalho Colaborativo das Estruturas de Gestão no Desenvolvimento da Escola

Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Síntese
O Trabalho Colaborativo e as dinâmicas de reflexão coletiva	Dinâmicas de Reflexão	“ ... processos de autoavaliação assegurados por momentos e processos reflexivos que pudessem concorrer para o questionamento e a consolidação da melhoria dos resultados educativos...”	Na organização do trabalho desta Escola há uma preocupação constante em todas as atividades de um acompanhamento das equipas de professores, do Diretor de Turma e, em casos problemáticos, no Ensino Básico, de um Tutor. Também é lema desta Escola a diversidade de projetos, de AECs e da implementação dos PCTs em todas as turmas, quer do Ensino Básico, quer do Ensino Secundário.
Dificuldades na implementação do Trabalho Colaborativo das Estruturas de Gestão	Dificuldades encontradas	” ...necessidade de introduzir um processo de autoavaliação assegurado por uma prática sistemática de momentos reflexivos que concorram para a consolidação da melhoria dos resultados educativos...” “ ... procedimentos de avaliação interna que ainda não revelam uma política consistente e sistemática de autoavaliação ... ”	Na organização do trabalho há também a capacidade de se envolverem os alunos, dado que em todas as atividades a participação dos alunos é um dado adquirido.
	Estratégias de Superação		

Anexo 10 - Grelha de Análise dos Questionários da Direção

Grelha da análise de conteúdo dos Questionários da Direção

Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Síntese
O Trabalho Colaborativo das Estruturas de Gestão e o Desenvolvimento da Escola	Trabalho Colaborativo	“...colaboração com as EIG” “...tradição de trabalho em equipa” “...disponibilidade de tempo entre as EIG...” “...comunicação/interligação entre os vários órgãos de gestão...” “...colaboração entre as EIG...” “... ausência de trabalho colaborativo” “... atividade coordenada...” “... envolvimento voluntário em tarefas...” “... entusiasmo e motivação no trabalho das EIG” “... ambiente de trabalho estimulante onde é possível a partilha...” “... clima de confiança” “... criatividade, comunicação e interação...” “... liderança partilhada...” “... orienta o desempenho segundo as diretrizes do PEE...” “...Planifico regularmente o trabalho de gestão das equipas...” “... presente no dia-a-dia da escola...” “... clima relacional construtivo...” “... trabalho colaborativo através de uma gestão participada...” “... gestão da Escola com uma visão partilhada do futuro” “... organização, apoio e desenvolvimento das equipas...” “... EIG para a resolução de problemas” “... solicita ideias e recomendações” “... práticas, valores e crenças, partilhados por todos...” “... trabalho coletivo na gestão participativa...” “... gestão participativa...nas decisões...” “... relações humanas de respeito pessoal e profissional...” “... valorização do trabalho de todos os membros da CE...”	A análise dos resultados dos Questionários permite concluir que a Direção não regista dificuldades na implementação de práticas colaborativas. Direção e EIG partilham saberes e boas práticas e refletem sobre situações importantes do contexto escolar, num ambiente de trabalho onde há distribuição de poderes, pelo que se conclui que na Escola X a Direção motiva e habilita as EIG a contribuírem para a eficácia e sucesso e implementa uma cultura de colaboração. A liderança colaborativa, aberta e partilhada, o trabalho articulado e pensado em conjunto, as rotinas de autorreflexão e a cultura de participação criativa e de responsabilidade de todos são os fatores geradores da “Escola de Sucesso”. Direção e EIG partilham saberes e boas práticas e refletem sobre situações importantes do contexto escolar, num ambiente de trabalho onde há distribuição de poderes.
	Desenvolvimento da Escola	“... responsabilidades nas equipas das EIG...” “... iniciativa de todos os que integram as EIG” “... partilha de boas práticas com as EIG” “...EIG contribuem com sugestões no processo de decisão” “... investimento no desenvolvimento profissional...” “... aluno como o “centro” da sua atuação...” “... atividades articuladas em torno de objetivos comuns...” “... trabalho de continuidade de um corpo docente estável...” “... envolvimento pessoal e profissional dos professores...” “... interesse pelo bom desempenho da escola...” “... compromisso com a obtenção de bons resultados...” “...compromisso com a resolução dos problemas...” “...medidas que contribuem para a conquista de autonomia...” “...EIG tomam decisões para...” “... trabalho pedagógico das equipas pedagógicas...” “... Escola como uma comunidade de aprendizagem...” “... EIG tomam decisões para o Desenvolvimento da Escola...” “... trabalho pedagógico das equipas pedagógicas...” “... apoio ao desempenho de todos os atores...” “... Escola como uma comunidade de aprendizagem...” “... atribuição de poderes de liderança/decisão as EIG” “... responsabilidade de todos os intervenientes...”	
O Trabalho Colaborativo ajuda a criar dinâmicas de reflexão coletiva	Dinâmicas de Reflexão	“... atitude reflexiva dos professores” “...reflexões sobre situações importantes do contexto escolar...” “... reflexão sobre as práticas educativas” “... reflexão sobre situações importantes...” “... envolver e mobilizar todos os membros da CE...” “... abordagens reflexivas dos professores e das EIG...” “... implementação de Amigos Críticos e Projetos...”	
Dificuldades na implementação do Trabalho Colaborativo das Estruturas de Gestão	Dificuldades encontradas		A Direção assume uma gestão e uma liderança partilhada por meio do trabalho colaborativo e orientada pelas diretrizes do PEE. A ausência de atitude reflexiva dos professores pode condicionar a implementação das práticas colaborativas.
	Estratégias de Superação		

Anexo 11 - Grelha de Análise dos Questionários das EIG

Grelha da análise de conteúdo dos Questionários das Estruturas Intermédias de Gestão

Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Síntese
O Trabalho Colaborativo das Estruturas de Gestão e o Desenvolvimento da Escola	Trabalho Colaborativo	“...colaboração entre os professores ...” “...tradição de trabalho em equipa” “...disponibilidade de tempo entre os professores” “...comunicação/interligação entre os vários órgãos de gestão...” “...colaboração entre os professores e os Coordenadores” “... coordenação do trabalho...” “... concertação de formas de atuação...” “... circulação de informações...” “... colegialidade...” “... incentivo ao trabalho colaborativo...” “... partilha de boas práticas...” “... trabalho conjunto para ajustar posições...” “... atitude de mediação, supervisão, colaboração...” “... reunir com outras Estruturas de gestão para definir estratégias e práticas educativas...” “... implementar Culturas Colaborativas ...” “... liderança colaborativa, aberta e partilhada” “... relações humanas impõem partilha, debate e confronto...” “... relações pedagógicas ativas e dinâmicas...” “...relações pedagógicas que partilham, debatem e confrontam ideias...” “... trabalho articulado e pensado em conjunto” “... tomada de decisões conjuntas...” “... Partilha de ideias e de interesses...” “... gestão democrática e participativa...” “... atribuição de poderes de liderança/decisão as EIG...” “...cultura de participação criativa...” “... responsabilidade de todos os intervenientes ...”	As EIG assumem-se como gestores intermédios, envolvendo-se no Desenvolvimento da Escola com a implementação de trabalho colaborativo. Como gestores intermédios consideram ser Importante/Muito Importante envolverem-se na resolução dos problemas, na definição de políticas educativas e no compromisso da obtenção de bons resultados e participarem na liderança que lhes é inerente. A relação da Direção com as EIG ocorre num ambiente de trabalho humano e profissional, caracterizado por poder partilhado e pela implementação de práticas colaborativas. Nesta relação existe a preocupação da equidade, da justiça e da motivação. EIG e Direção ajustam os objetivos organizacionais ao desenvolvimento profissional dos professores para promover o Desenvolvimento da Escola. Sobre as práticas que contribuem para o Sucesso da Escola as EIG referem que o Desenvolvimento da Escola se deve a uma liderança colaborativa, aberta e partilhada, onde é possível a tomada de decisões conjuntas e a partilha de ideias e interesses, o trabalho articulado e pensado em conjunto, rotinas de autorreflexão e uma cultura de participação criativa e de responsabilidade de todos os intervenientes do processo educativo.
	Desenvolvimento da Escola	“... mediador entre EIG e os professores...” “...comunicação entre os professores e órgãos de gestão...” “... qualidade das interações...” “... implementação de um clima construtivo...” “... medidas para o bom funcionamento da Escola...” “... melhor conhecimento do funcionamento da escola...” “... envolvimento na planificação e gestão curricular ...” “... envolvimento na resolução de problemas...” “... envolvimento na definição de políticas educativas...” “... planejar a mudança...” “... compromisso na obtenção de bons resultados...” “... compromisso para a resolução de problemas...” “... ambiente de trabalho humano e profissional...” “... objetivos são alcançados através da motivação” “... Direção concilia objetivos organizacionais com a diversidade de interesses” “... ambiente favorável ao desenvolvimento profissional...” “...EIG tomam decisões para o Desenvolvimento da Escola...” “... trabalho pedagógico das equipas pedagógicas...” “... apoio ao desempenho de todos os atores...” “... Escola como uma comunidade de aprendizagem...”	
O Trabalho Colaborativo ajuda a criar dinâmicas de reflexão coletiva	Dinâmicas de Reflexão	“... atitude reflexiva dos professores...” “...reflexões sobre práticas educativas...” “...reflexões sobre questões de Educação...”	
Dificuldades na implementação do Trabalho Colaborativo das Estruturas de Gestão	Dificuldades encontradas		
	Estratégias de Superação		

Anexo 12 – Grelha da Análise de Conteúdo da Entrevista da Diretora

Grelha da análise de conteúdo da Entrevista da Diretora

Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Síntese
O Trabalho Colaborativo das Estruturas de Gestão e o Desenvolvimento da Escola	Trabalho Colaborativo	“... Equipa diretiva facilitadora de...”; “... procuro que as decisões, sendo o melhor para a escola, vão de encontro ao que quem cá trabalha pretende...”; “...equipa com a qual partilho muito e delego muito...”; “...debater/colher ideias acerca dos vários assuntos e com os vários envolvidos...” “... As decisões são minhas ... após trabalho que resultou de muita partilha...” “... decisões mais fundamentadas, ideias melhores, faço análises tendo presente vários pontos de vista...”; “... somos uma escola com uma forte identidade, com uma tradição de trabalho colaborativo que tento que não se perca...” “... a qualidade da escola depende muito da existência ou não de trabalho colaborativo...”; “... atividade dos Coordenadores de Diretores de Turma e de Coordenadores de Departamento continuou a ser feita nas reuniões conjuntas...”; “... necessidade de trabalhar mais em conjunto, de partilhar mais...”; “... As exigências do trabalho que desenvolvem e a hora concertada para reuniões...”	A Diretora da Escola considera que o trabalho colaborativo está implementado ao nível das Estruturas de Gestão, quer no seu trabalho diário com a sua Equipa de Direção, quer no seu trabalho com as Estruturas Intermédias de Gestão, nomeadamente ao nível dos Coordenadores de Departamento. Assim ao nível destas Estruturas de Gestão ocorrem reuniões semanais destinadas ao trabalho conjunto e às dinâmicas de reflexão. A Diretora considera que o sucesso da Escola se deve ao tipo de trabalho que se desenvolve na Escola. É uma entusiasta da implementação de “Amigos Críticos”, uma vez que são visões diferentes do funcionamento da Escola. Para a Diretora as grandes dificuldades traduzem-se no excesso de burocracia e no processo de Avaliação de Desempenho Docente, que na sua opinião gera competição. Na sua perspetiva uma forma de melhorar o trabalho colaborativo é a utilização da via eletrónica, com o uso de e-mail.
	Desenvolvimento da Escola	“... Ambiente de trabalho bom, onde se procura fazer cada vez melhor...”; “... mais aliciante é ver resultados bons (a todos os níveis)...”; “... Não centralizando tudo em mim, tenho mais tempo para tudo e tudo será melhor realizado...”; “... numa escola onde mais saibam mais, pensem mais tem que ser obrigatoriamente uma escola melhor...”; “...há uma consulta prévia a todos através dos Departamentos/Grupos de Recrutamento e coordenadores...”; “... atribuição de poderes de liderança e de decisão aos Gestores Intermédios é imprescindível ...	
O Trabalho Colaborativo e as dinâmicas de reflexão coletiva	Dinâmicas de Reflexão	“...temos que aproveitar todo o saber que acumulou ao longo dos anos de trabalho...”; “... é necessário saber o que se fez muito bem e em que não se conseguiu alcançar os resultados esperados ...”; “...não podemos continuar em frente se não sabemos para onde queremos ir e como lá conseguiremos chegar ...”; “... se analisarmos com cuidado sabemos ainda há muito caminho para se melhorar e nunca se erra totalmente ...”; “... procuro promover discussão que conduzam a reflexões mas reconheço que isso dá muito trabalho...”	
Dificuldades na implementação do Trabalho Colaborativo das Estruturas de Gestão	Dificuldades encontradas	“... decorrem mais das sucessivas alterações de legislação...”; “... Tudo muda e as melhorias que se pensam já não se enquadram na legislação ...”; “... falta de autonomia em áreas como os recursos humanos e em áreas pedagógicas...”; “... pensar mais nos melhores alunos ...” “...caminho para a melhoria após fazer a autoavaliação também não está ainda percorrido...” “... competição entre colegas...”; “... ainda trabalho a desenvolver no que se refere ao trabalho conjunto...”	
	Estratégias de Superação	“... Houve necessidade de fazer mais uma reunião, semanal, à quinta-feira de manhã...”; “... imensa partilha por mail ...”	

Anexo 13 - Grelhas de Análise de Conteúdo das Entrevistas dos Coordenadores

Coordenador A

GRELHA DA ANÁLISE DE CONTEÚDO DA ENTREVISTA DO COORDENADOR A

Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Síntese
O Trabalho Colaborativo das Estruturas de Gestão e o Desenvolvimento da Escola	Trabalho Colaborativo	“...Departamento trabalha como um todo – trabalha muito bem...” “...trabalho que é desempenhado pelos Departamentos desde lecionação orientada...” “... as boas práticas aqui na Escola não ficam limitadas a um grupo, tendem a servir de modelo ...” “... Reuniões que nós temos ... nós reunirmos semanalmente com a Direção...” “... reuníamos semanalmente para estarmos por dentro, para trazermos coisas dos Departamentos e para levarmos coisas para os Departamentos e conversarmos sobre isso...” “... Os ACPs que fazem o fundamental ... coisas que são necessárias conversar entre RGs...” “... articulação com os Coordenadores, com os Diretores de Turma também é fundamental...” “... A própria ADD, ou seja, a preparação para os instrumentos de registo no âmbito da ADD foi um trabalho completamente colaborativo...” “Olhem, na turma tal, eu estou a ter problemas porque aquela turma assim reagiu mal a isto ou aquilo. Alguém tem material sobre isto ou não sei quê? Como é que deste isto e tal, tal, tal...” “... Portanto, o trabalho que se faz é na mesma em grupo só que não é sobre aquilo que nós gostaríamos que fosse...” “... os cursos profissionais reúnem com um propósito que é mais restrito do que o propósito com que os grupos reúnem...” “... Quem sabe partilhar coisas que não são dos conteúdos exatamente da disciplina mas que deixam alguma marca e assim aconteceu...” “... dar voz aos alunos para eles partilharem connosco coisas que eles acham importantes...”	“...possibilidade de propor coisas que eu acho fundamentais na organização da Escola e do funcionamento do Departamento e dos Grupos...” “... os cargos estão entregues a pessoas experientes em determinadas áreas ... e os Departamentos sabem perfeitamente que há que dar resposta rápida e eficaz àquilo que vai sendo pedido, portanto tudo isto funciona porque é um tipo de comportamento e procedimento que está profundamente enraizado ...”
	Desenvolvimento da Escola	“... possibilidade de propor coisas que eu acho fundamentais na organização da Escola e do funcionamento do Departamento e dos Grupos...” “... uma Escola onde se trabalha bem, onde se está à vontade...” “... trabalho orientado para os resultados que obtemos com os nossos alunos...” “... a cultura de escola que está subjacente a tudo...” “... há uma cultura de escola que de facto nos orienta para determinadas práticas e essas práticas estão muito enraizadas...” “... escola ter esta cultura que faz com que as coisas funcionem e não seja difícil adivinhar que as coisas vão funcionar...” “... Desenvolvimento profissional do professor importante para a Desenvolvimento da Escola...” “... se nós acharmos que, de facto, há uma outra maneira melhor, os próprios professores são..., têm essa autonomia e quase sempre estão interessados...” “... alterar as suas práticas no sentido de melhorar os resultados...” “... cargos estão entregues a pessoas experientes em determinadas áreas Departamentos...” “... quando é preciso alterar o caminho, nós sabemos aquilo que tem de ser feito porque ninguém está desligado do processo...” “... nós fazemos todos parte daquilo que vai sendo feito na Escola...”	

Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Síntese
O Trabalho Colaborativo e as dinâmicas de reflexão coletiva	Dinâmicas de Reflexão	“... instalar é uma cultura de avaliação de tudo o que se faz ...” “...refletir sobre” - está a ser cada vez mais implementado...” “... tudo o que é pedido, tudo o que é feito, desde os resultados dos alunos, desde projetos, desde atividades que se desenvolvam, às avaliações disto e daquilo, tudo isso, não acaba com os resultados, há sempre um balanço que se faz dos resultados...” “... nunca partimos para dados adquiridos...” “... temos práticas muito instaladas, que são alteradas quando têm de ser alteradas...” “... a perspetiva da Amiga Crítica que, de fora, observa aquilo que poderá ser mudado ou o que é que, objetivamente poderá não estar a resultar tanto...” “...temos tido a abertura para melhorar...” “... partimos do princípio que há sempre alguma coisa a fazer, que isto nunca está dado como acabado...” “... é sempre uma perspetiva que nos pode chamar à atenção de um aspeto ou outro que nós até não estejamos a ver...” “... repensarmos muitas vezes nos nossos critérios de avaliação específica é a prova acabada que nós não nos instalamos nas coisas...” “... deparamo-nos com componentes que não estavam em causa na altura mas que agora estão ...” “... alteração das práticas, portanto há que refletir sobre essas coisas...” “... hábito nós refletirmos sobre as nossas práticas, aquilo que resulta, aquilo que não resulta ...” “... fico muito contente por achar que ainda saiu melhor este ano do que no ano passado...”	“...há sempre alguma coisa a fazer, que isto nunca está dado como acabado ... Nós sabemos que as coisas se podem alterar e, por vezes, deparamo-nos com componentes que não estavam em causa na altura mas que agora estão e que, portanto, levam à alteração das práticas, portanto há que refletir sobre essas coisas...” “... sempre uma perspetiva que nos pode chamar à atenção de um aspeto ou outro que nós até não estejamos a ver...” “... termos de burocracia e em termos de quê, de balanços, relatórios, ..., com prazos muito curtos e que coincidem, ... com outras tarefas ... falta a articulação curricular, ... chegamos a conclusões ... que este conteúdo que está a ser dado aqui, aqui ou acolá em termos diferentes, às tantas repetidos, ... há ali uma parte que não está a funcionar muito bem. ... cumprir programas e não se poderem dar ao luxo de andar a alterar para articular com aquilo, alterar ordens, não temos essa autonomia...Infelizmente os nossos horários não contemplam uma hora de RGR ...este tipo de avaliação, de algum modo, estraga o trabalho colaborativo...” “...menos presos a tanta papelada, tanta grelha, tanta justificação, tanto balanço ... tivessem mais tempo para poder ver de que modo é que poderiam ajudar os alunos no contexto sala de aula a melhorarem os resultados e as competências deles a liberdade de podermos gerir um pouco mais o tempo e os conteúdos ... é fundamental também darmos voz aos alunos e ver o que é que eles têm para nos dar também...”
	Dificuldades encontradas	“... exigentes em termos de burocracia e em termos de quê, de balanços, relatórios...” “... prazos muito curtos e que coincidem, não raras vezes, com outras tarefas...” “...pesada carga, por vezes, de papelada e burocracia...” “... a articulação curricular...” “...cumprir programas e não se poderem dar ao luxo de andar a alterar para articular com ...” “... não temos essa autonomia...” “...os nossos horários não contemplam uma hora de RGR porque é impossível, com tanta diversidade...” “... acreditamos que este tipo de avaliação, de algum modo, estraga o trabalho colaborativo...” “... à carga de trabalho que nos é pedida...dar resposta àquilo que vem solicitado do CP e do ME...” “... trabalhamos cada vez menos, porque todos os ACPs nós temos de dar resposta a uma coisa...” “... os RGRs, nós grupo, lá no ACP, reunimos não é com..., só para aquilo, há uma imensidão de assuntos que podem vir a ser tratados, pedagógicos, fazer balanços, disto e daquilo ...” “... Condicionado por exames e com programas absolutamente extensos...”	
Dificuldades na implementação do Trabalho Colaborativo das Estruturas de Gestão	Estratégias de Superação	“... a eficiência das pessoas com quem se trabalha é que se consegue dar resposta...” “... segunda e às vezes até à segunda e quinta consoante as necessidades...” “...se os professores tivessem menos presos a tanta papelada, tanta grelha, tanta justificação, tanto balanço, tanta coisa, tivessem mais tempo para poder ver de que modo é que poderiam ajudar os alunos no contexto sala de aula a melhorarem os resultados e as competências deles...” “... liberdade de podermos gerir um pouco mais o tempo, o nosso tempo e os conteúdos ...”	

Coordenador B

GRELHAS DA ANÁLISE DE CONTEÚDO DA ENTREVISTA DO COORDENADOR B

Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Síntese
O Trabalho Colaborativo das Estruturas de Gestão e o Desenvolvimento da Escola	Trabalho Colaborativo	“... decisão não ser centralizada só...” “... as decisões devem ser participadas...” “... deve ser feita em grupo, em equipas, ... e quanto mais próximo das equipas melhor...” “... poder fazer trabalho colaborativo, o facto de termos sempre mais pessoas a trabalhar para o mesmo e poderem dar soluções...” “... a partilha, é tentarmos, em reunião, também vermos quais são os problemas, tentarmos resolvê-los aqui..., é o que temos feito...” “.cursos profissionais, tem-se feito esse trabalho ...acabou por se alargar pelas outras estruturas ..” “... trabalho é mais eficaz ... combina-se estratégias ... combinarmos as coisas antes de as executar ... trabalho, em equipa, próprio destes cursos, tem facilitado...” “... não nos fechamos sobre nós porque senão isso condena o nosso trabalho e portanto, se estivermos disponíveis e estivermos atentos ao que se passa à volta, penso eu que é mais eficaz...” “... relacionarmo-nos, de uma maneira ou de outra, comunicarmos e trocarmos até..., até saberes uns com os outros, a nível de grupo, seja a nível de outras estruturas...” “... nas reuniões, nós temos esse cuidado de fazer e até planeamos, ... temos a preocupação de fazer a atualização porque se seguissemos os programas...” “... facto de as coisas estarem constantemente a mudar, todos nós acabamos por ser portadores de novidades e portanto..., e partilhamos, geralmente, em grupo...” “... esse trabalho colaborativo é bom porque um sabe de uma coisa, o outro sabe de outra, o outro sabe, entretanto, de uma novidade e portanto..., e vamos adaptando e vamos mudando, vamos estudando, vamos planeando e nisso..., nesse aspeto tem sido muito bom...” “... Olha .. já viste aquela novidade... assim e descobrir uma nova ferramenta para passar determinado assunto...”	Para o Coordenador B, Coordenador das Novas Oportunidades, a visão é mais experienciada, uma vez que a sua prática quotidiana envolve Trabalho Colaborativo “... deve ser feito em grupo, em equipas, como nós fazemos aqui ...”. Na sua convicção, a filosofia do Ensino Profissional permite desenvolver esta prática com maior assertividade e com mais qualidade “... trabalho é mais eficaz ... combina-se estratégias ... combinarmos as coisas antes de as executar ...” “referindo ainda que o Trabalho Colaborativo é fundamental uma vez que “... relacionarmo-nos, de uma maneira ou de outra, comunicarmos e trocarmos saberes uns com os outros, a nível de grupo e de outras estruturas...” “... existe aqui uma cultura de..., de tentar fazer bem... e portanto de se esforçarem todos por conseguir bons resultados. Não se vem só dar aulas por dar, mas há um objetivo que é ter bons resultados e que a Escola tenha bons resultados no fim ... relacionarmo-nos, de uma maneira ou de outra, comunicarmos e trocarmos ... saberes uns com os outros, a nível de grupo ... a nível de outras estruturas...”
	Desenvolvimento da Escola	“... uma cultura de..., de tentar fazer bem pelo menos, e portanto de se esforçarem todos por conseguir bons resultados...” “... Não se vem só dar aulas por dar, mas há um objetivo que é ter bons resultados e que a Escola tenha bons resultados ...” “... temos bom ambiente de trabalho resultados...” “... um professor preparado, cientificamente mais bem preparado, com certeza traz mais-valias à Escola...” “... para a escola se desenvolver tem toda a vantagem em ter professores mais bem formados e mais bem preparados...” “... escola tem uma imagem e que a mantém porque, de facto, faz isso, faz uma reflexão, faz trabalho colaborativo e, portanto, mantém a qualidade...” “... trabalho colaborativo é de certeza...”	

Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Síntese
O Trabalho Colaborativo e as reflexões coletivas	Dinâmicas de Reflexão	“... é uma pessoa com muita experiência e com capacidade de decisão enorme e, de facto, ajuda muito a Direção em determinadas situações a... a ... mais a forma como devem agir perante os problemas como é que devem agir...” “... parte reflexiva, penso que se está a dar alguns passos e é bom que se vá mais além nisso, porque é, eu acho que é a conduta certa...” “... podemos alterar estratégias, consoante as reflexões que fazemos...” “... amiga crítica, com certeza, que é uma mais-valia porque ajuda ao trabalho, porque as pessoas que temos ali não são suficientes, porque o trabalho que temos hoje em dia, burocrático...”	“... acho que é a conduta certa. Nós podemos analisar resultados para vermos o que está a acontecer e podemos alterar estratégias, consoante as reflexões que fazemos...” “... é uma pessoa com muita experiência e com capacidade de decisão enorme e, de facto, ajuda muito a Direção em determinadas situações ... a forma como devem agir perante os problemas ...”
Dificuldades na implementação do Trabalho Colaborativo das Estruturas de Gestão	Dificuldades encontradas	“... a carga de trabalho, que é imenso e as horas que nós temos disponíveis exíguas...” “... não temos tempo para muito mais...” “... excesso de burocracia...” “... um entrave e está a fazer-nos perder muito tempo, que é tempo..., acho que é perder mesmo muito tempo com coisas que não devíamos...” “... fazer uma reunião de grupo, discutir assuntos que às vezes nos pedem, porque começamos a falar automaticamente sobre novas novidades, sobre coisas novas...” “... chega a ser difícil à nossa RGR, chega a ser difícil concretizar aquilo que lhe é pedido para se fazer em determinadas reuniões...” “... ultrapassa um outro problema, que é a falta de tempo...” “... a reflexão não sei se temos tido muito tempo para fazer aquela reflexão que devíamos...” “... não temos tempo de fazer mais registos e, se calhar, é pena porque se calhar podíamos melhorar ainda algumas coisas...”	“... a carga de trabalho, que é imenso e as horas que nós temos disponíveis são exíguas...infelizmente, não temos tempo para muito mais ... chega a ser difícil concretizar aquilo que lhe é pedido para se fazer em determinadas reuniões ... a reflexão que se faz é basicamente conversa ... não temos tempo de fazer mais registos e, se calhar, é pena porque se calhar podíamos melhorar ainda algumas coisas...”
	Estratégias de Superação	“... a própria filosofia dos cursos...” “... reuniões da equipa pedagógica...” “... acho que é boa a escola está a investir, eu acho que faz muito bem, que é preparar o mais cedo possível os nossos alunos, isto é, ampliar o básico para prepará-los com continuidade...”	“... o facto de termos, por exemplo, reuniões da equipa pedagógica ..., ordinárias... pelo menos com uma frequência, tipo uma vez, duas vezes por mês, permite, de facto, que se faça esse tipo de trabalho ... preparar o mais cedo possível os nossos alunos, isto é, ampliar o básico para prepará-los com continuidade...”

Coordenador C

GRELHAS DA ANÁLISE DE CONTEÚDO DA ENTREVISTA DO COORDENADOR C

Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Síntese
O Trabalho Colaborativo das Estruturas de Gestão e o Desenvolvimento da Escola	Trabalho Colaborativo	“... eu tenho muito esse sentido de colaborar, de entregar às Instituições ou à família de que faço parte, de que trabalho, eu dou sempre tudo por tudo, dou sempre a camisola...” “... contactar as pessoas, dar-lhes força, intersectá-las, ver se precisam de ajuda, aconselhá-las em todos os momentos, no corredor, nas reuniões, em todo o lado...” “... lançar momentos para se poder discutir algo e dar os meus conselhos...” “... a maior parte do tempo, foi a preparar documentos da ADD...” “... como é que se havia de agir, de articular ou de fazer, tomar determinadas, portanto, atitudes dentro de determinados objetivos...” “... para poder preparar até as reuniões...” “... Diretora reúne com os Coordenadores dos Diretores de Turma e depois reúne com os CDC...” “... era muito importante, porque aquilo que nós estávamos a pensar a nível de trabalho...” “... os Coordenadores, também os Diretores de Turma analisem e também pensem para ver em diretrizes e atuações junto da direção da turma com os pais e com os alunos remarmos todos no mesmo sentido...” “... na reunião de arranque do ano letivo para os Coordenadores dos Diretores de Turma com os Diretores de turma e que era bom que os CDC estivessem presentes...” “... CDC que sai de uma reunião de Departamento, que no fundo tem tudo sobre as costas em termos de orientar, de gerir os colegas, gerir, isto é, de ajudar a organizar o ano e ver como é que é o trabalho, como esta articulação toda corre...” “... Se há planificação para fazer, ainda se vai trabalhando em conjunto...” “... análise ou qualquer coisa com a direção ou na reunião do departamento para analisarmos e debruçarmo-nos sobre isso...” “... pensar em trabalho de grupos disciplinares, porque todos estes documentos que vem da direção ou que são para analisarem conjunto, claro que se está a fazer isso em conjunto...” “... nível de Coordenadores tentamos coordenar, lá está, as nossas posições e para que haja um trabalho próximo dos Coordenadores...” “... conseguem trabalhar bem e que fazem questão de trabalhar bem e de tentar aferir, aferir os testes, as fichas, a forma de, de, pronto, de analisar as suas práticas...” “... coisas já estão de tal maneira a correr melhor nessa colaboração, nessa articulação, pelo facto de nós termos ACPs no horário, porque se nós não tivéssemos ...”	O Coordenador C considera que a Escola precisa de melhorar muito as suas práticas colaborativas. Na sua opinião o trabalho colaborativo está implementado só ao nível da Direção e dos Coordenadores, uma vez que não existe horário comum entre os Coordenadores e os RGRs. Considera, ainda, que os ACPs são pouco utilizados para a prática de trabalho conjunto ao nível disciplinar. Considera que há uma grande vontade de se fazer mais e melhor, mas faltam tempos letivos comuns para trabalhar esta ambição.
	Desenvolvimento da Escola	“... sempre aberta a tentar levar, levar, as coisas ao encontro do meu trabalho e de se conseguirem os objetivos da escola...” “... Há grupos que trabalham muito bem, pelo que vou sabendo trabalham muito bem...” “... fator humano, o ambiente, os valores ... bom ambiente próprio de uma certa disciplina ...” “...há cargos que estão a ser por eleição...” “... estrutura da própria Direção uma coisa muito grande, um trabalho muito valioso, muito intenso, muito valorizado...”	

Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Síntese
O Trabalho Colaborativo e as dinâmicas de reflexão coletiva	Dinâmicas de Reflexão	“ ... refletirmos as nossa práticas, no trabalho colaborativo nós estamos a analisar como é que trabalhamos, como é que foi o nosso trabalho perante o perfil dos nossos alunos, as características deles...” “ .. tentar melhorar e adaptar e a fazer os ajustes para que as aulas e o trabalho seguinte que vamos continuar a ter, melhore e os resultados se façam sentir ...” “... matemática, nesse aspeto é capaz de ter contribuído para as estratégias que estão a usar em toda essa reflexão...”	“ ... ao refletirmos as nossas práticas, no trabalho colaborativo nós estamos a analisar como é que trabalhamos, como é que foi o nosso trabalho perante o perfil dos nossos alunos, as características deles e a tentar melhorar e adaptar e a fazer os ajustes para que as aulas e o trabalho seguinte que vamos continuar a ter, melhore e os resultados se façam sentir...” “ ... se conseguisse mais dos meus colegas do próprio Departamento e da própria estrutura da Escola... sinto necessidade um horário semanal, um horário condizente para eu poder reunir com os RGRs para poder preparar até as reuniões ... falta a articulação com as outras disciplinas... tal transversalidade que era importante trabalhar... Falta aqui muito ... o CDC semanalmente reunir com os RGRs, inteirar-se dos problemas que está a haver no grupo, problemas de que género, aquela turma o professor está a achar ... haver espaço para os professores das mesmas turmas, como se faz ao fim e ao cabo no profissional, reunirem com alguma periodicidade...”
Dificuldades na implementação do Trabalho Colaborativo das Estruturas de Gestão	Dificuldades encontradas	“ .. há aqui muita articulação em muito trabalho colaborativo que se devia fazer e que não se está a conseguir ainda...” “ ... eu conseguisse mais trabalho colaborativo ...” “ ..se conseguisse mais dos meus colegas do próprio departamento ...” “ ... A ideia de termos esse tempo, isso era muito importante. Assim, como dos RGRs...” “ ... um horário semanal, um horário condizente para eu poder reunir com os RGRs ...” “ ... tal transversalidade que era importante trabalhar ...” “ ... Reuniões com o CDT ou RGR...” “ .. era haver espaço para os professores das mesmas turmas, como no profissional, reunirem com alguma periodicidade...” “ ... trabalho conjunto que é feito é preparado o trabalho e materiais quando lhes apetece e acham que precisam, porque de resto vão conversar...” “ .. Infelizmente as pessoas trabalham cada uma para o seu lado, porque não querem fazer nada...” “ ... eu gostava muito mais, é que se fizesse mais outro tipo de trabalho...” “ ... o que fazemos foi muito perdido este ano, por causa da avaliação de desempenho...” “ ... condicionou muito e mesmo absorveu-nos muito...” “ ... falta mesmo uma opinião externa, externa/interna...” “ ... falta a articulação com as outras disciplinas, a transversalidade...” “ ... pessoas que nunca tiveram o mínimo de formação nas áreas de educação...” “ ... professores da turma, eu acho que os professores da turma deviam trabalhar em equipa, e não trabalham – equipa pedagógica...”	“ ... se conseguisse mais dos meus colegas do próprio Departamento e da própria estrutura da Escola... sinto necessidade um horário semanal, um horário condizente para eu poder reunir com os RGRs para poder preparar até as reuniões ... falta a articulação com as outras disciplinas... tal transversalidade que era importante trabalhar... Falta aqui muito ... o CDC semanalmente reunir com os RGRs, inteirar-se dos problemas que está a haver no grupo, problemas de que género, aquela turma o professor está a achar ... haver espaço para os professores das mesmas turmas, como se faz ao fim e ao cabo no profissional, reunirem com alguma periodicidade...”
	Estratégias de Superação	“ ... é uma obrigação que tenho à escola, à sociedade...” “ ... Isso só se consegue com os próprios RGRs porque assim, eles já trazem a mensagem dos seus grupos, já podemos articular, conduzir, fazer, ter um trabalho produtivo...” “ ... foi sempre assim gerido e ainda mais à 2ª e 5ªfeira...” “ ... ir para casa e pensar mais ... e troca de mails e depois perde muito tempo a acertar...” “ ... era criar horas na componente não letiva, para que obrigatoriamente as pessoas pudessem se encontrar...” “ ... não andam a contar tempo, não andam a contar o excesso de trabalho, a carga de trabalho, seja o que for dão tudo pela escola ...”	“ ... criar horas na componente não letiva, para que obrigatoriamente as pessoas pudessem se encontrar ... a camisola muito bem vestida ... não andam a contar tempo, não andam a contar o excesso de trabalho, a carga de trabalho, ... dão tudo pela escola e isso é fundamental e é por isso, que ... tem andado para a frente...”

Coordenador D

GRELHAS DA ANÁLISE DE CONTEÚDO DA ENTREVISTA DO COORDENADOR D

Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Síntese
O Trabalho Colaborativo das Estruturas de Gestão e o Desenvolvimento da Escola	Trabalho Colaborativo	“ ... cadeia de distribuição de informação...” “ ... debates que vai gerindo ou promovendo, no ato de reuniões...” “ .. estratégias ou discutir, eventualmente procedimentos a testar, promover a articulação entre as disciplinas do mesmo Departamento, entre Departamentos ...” “ ... trazer um pouco das ideias de uns e outros e fazer a devida integração entre elas...” “ ... trabalho colaborativo aqui é a parte fundamental...” “ ... produção conjunta de materiais pedagógicos, na discussão, em termos de resposta ...” “ ... claramente visível o trabalho colaborativo, no, nos Conselhos de Turma há a preocupação em criar bons PCTs que envolvam os alunos que deem a possibilidade às várias disciplinas de ...” “.. termos práticos, para a uma dinâmica de trabalho...” “...estratégias, ao nível de cada grupo, o que resulta para o fórum coletivo, que é o Departamento...” “ .. CDCs, comunicam entre eles, encontram-se em vários momentos, e para além dos momentos formais de reunião com a Direção...” “ assegurarem um projeto muito .. tem que ser assegurada essa efetiva colaboração entre eles...” “ ... coordenação das Equipas Pedagógicas dos Cursos Profissionais, do tipo de alunos, etc, poderá ser mais exigente nessa perspetiva...”	“...riquíssimo Plano Anual de Atividades... os alunos sentem-se parte integrante da escola e sentem-se reconhecidos pelos resultados que vão tendo... a motivação passa muito por uma expectativa criada face a um resultado que será sempre melhor do que o ponto de partida, ... apontar para uma meta ... para uma dada direção e eventualmente se surgir um qualquer obstáculo sobre a forma de dúvida, em relação a um qualquer resultado esperado, claro que isso pode significar inverter todo o trabalho...”
	Desenvolvimento da Escola	“ ... passam muito pelo, pelo desempenho dos alunos, pelo sucesso...” “ .. expectativa criada face a um resultado que será sempre melhor do que o ponto de partida, portanto, o apontar para uma meta, o apontar para uma dada direção...” “...o resultado coletivo, com aquilo que a Escola deverá alcançar...” “... riquíssimo Plano Anual de Atividades...” “ ... num projeto entusiasmante ... os alunos sentem-se parte integrante da escola e sentem-se reconhecidos pelos resultados que vão tendo...” “ ... profissional motivado, um profissional atento, quer no aspeto científico, da sua área de formação...” “ ... qualidade do trabalho que se faz com os outros, e os outros tanto podem ser os alunos, como podem ser os pares, os colegas de trabalho...” “ ... seria impensável que uma turma não se envolvesse num projeto que lhes traz algo de novo, que lhe permite alcançar o sucesso...” “ ... temos sucesso, praticamente inexistência de abandono escolar, de absentismo controlado...” “ ... são essenciais...” “ .. delega competências por parte da Direção da Escola...” “ .. cada elemento das chefias intermédias para incutir um cunho pessoal, seja na forma como comunica com, com outro tipo de estruturas...” “ .. CDCS, por exemplo, a com os RGRs...”	“ .. cada elemento das chefias intermédias pode incutir um cunho pessoal, seja na forma como comunica com outro tipo de estruturas, no caso dos CDCs, por exemplo, com os RGRs, da forma como operacionaliza aquilo que são instruções e tarefas ...”

Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Síntese
O Trabalho Colaborativo ajuda a criar dinâmicas de reflexão coletiva	Dinâmicas de Reflexão	“ ... exploração dos resultados, ou de explorar, se calhar, as causas de não se ver concretizado um qualquer projeto ou de não ter alcançado os seus objetivos...” “ .. resultados, na interpretação dos resultados, resultados que tanto podem ser resultados escolares, como uma menor adesão...” “ ... apreciação da atividade, da documentação a criar...” “ ... uma forma inovadora ... alguém suficientemente distanciado da realidade, ... mas ao mesmo tempo conhecedor dos meados do sistema para que tenha uma opinião tanto esclarecida...” “ ... não tem sentido fazer algo, promover uma atividade, desenvolver uma estratégia ou implementar uma medida qualquer, mesmo em contexto de sala de aula, se não houver depois uma apreciação crítica, lá está uma avaliação dos resultados...”	“ ... não tem sentido fazer algo, promover uma atividade, desenvolver uma estratégia ou implementar uma medida qualquer, mesmo em contexto de sala de aula, se não houver depois uma apreciação crítica, lá está uma avaliação dos resultados ...”. É uma forma inovadora ... uma visão a não negligenciar...tem que ser alguém suficientemente distanciado da realidade, pelo menos presente de uma qualquer instituição, mas ao mesmo tempo conhecedor dos meados do sistema para que tenha uma opinião tanto esclarecida, quanto isenta...”
Dificuldades na implementação do Trabalho Colaborativo das Estruturas de Gestão	Dificuldades encontradas	“ ... difícil para a Direção abarcar toda, toda a cadeia de procedimentos e conseguir assegurar a supervisão de todos esse procedimentos...” “ ... momentos de trabalho em conjunto, quer entre os CDCs, quer dos CDCs com a Direção ... esses momentos são imensos...” “ ... poderá haver alguém que, por condicionalismos diversos, não se envolva tanto num qualquer tipo de trabalho ou tarefa, mas esse terá sempre um carácter pontual...” “ .. poderá ter condicionado, em parte, mas no trabalho que vai para além da ADD...” “ ... havia procedimentos a cumprir, documentos a criar, saber o resultado da auscultação aos Departamentos, aos Relatores ...” “ ... momentos mais complicados de trabalho deste ou daquele grupo, na sequência, assim de tarefas internas, basta pensar se há uma atividade que envolve a colaboração de muita gente...”	“...momentos de trabalho em conjunto, quer entre os CDCs, quer dos CDCs com a Direção, portanto esses momentos são imensos... poderá haver alguém que, por condicionalismos diversos, não se envolva tanto num qualquer tipo de trabalho ou tarefa, mas esse terá sempre um carácter pontual...”
	Estratégias de Superação	“ ... absolutamente essencial para redistribuir tarefas...” “ .. recorreremos muito ao ... à comunicação através do correio eletrónico...” “ ... há documentos que circulam, há tarefas que são partilhadas e que se socorrem muito do correio eletrónico...”	“... comunicação através do correio eletrónico... há documentos que circulam, há tarefas que são partilhadas e que se socorrem ...”

Coordenador E

GRELHAS DA ANÁLISE DE CONTEÚDO DA ENTREVISTA DO COORDENADOR E

Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Síntese
O Trabalho Colaborativo das Estruturas de Gestão e o Desenvolvimento da Escola	Trabalho Colaborativo	“ .. que a mensagem vá passando e as informações sejam dadas...” “ .. há muitas com em que até acabo por encontrar pontos comuns ... documentos por exemplo que teoricamente eu achava que na nossa área não era possível fazer da mesma maneira.. dando os contributos todos que as coisas até são capazes de serem feitas e..... partilhar opiniões e a perceber quais são as especificidades das áreas que se conseguem fazer em comum...” “ .. aceitamos muito bem, opiniões diferentes das nossas ... serve para nós tentarmos melhorar...” “ ... os projetos que existem na escola também...” “ ... a Direção da escola tem funcionado bem com os professores...” “ .. haver um fluxo de informação da Direção para os professores e destes para a Direção...” “ ... não sei trabalhar sozinha seja com os pais, seja com os alunos, seja com os professores eu acho que tem de haver colaboração no processo de educação...” “ ... cultura de colaboração - Eu acho que há muita...” “ ... a interatividade não era feita em grande grupo que era feita, muitas vezes, em pequenos grupos ou seja nos Grupos de Recrutamento...” “ ... fazerem reuniões mais frequentes...” “ ... em conjunto, tenhamos uma perspetiva mais semelhante e que nos ajudem a encontrar os caminhos...”	“ ... a Direção da escola tem funcionado bem com os professores ... a informação passa e se a informação passar, é sabido que aquilo que se pretende dos dois lados, está em sintonia...” “...é importante também que a escola que funciona com tantas pessoas,... não esteja só concentrada na Direção... é importante que haja alguém que possa também ajudar em grupos mais pequenos... como os RGRs... Grupos de Recrutamento têm um papel muito importante e os Diretores de Turma tem um papel muito importante... e os projetos que existem na escola também...”
	Desenvolvimento da Escola	“ ... funciona muito bem cá na escola é que, a maior parte dos professores sabe que a escola não está contra eles e sabe que as coisas têm sido bem-feitas, sabe que tem havido bom senso...” “ .. a informação passa e se a informação passar, é sabido que aquilo que se pretende dos dois lados, está em sintonia...” “ ... Quanto mais nós estivermos atualizados em termos de conhecimentos em termos de informação que nos permite trabalhar melhor...” “ Sabe muito da escola, conhece bem a escola e, portanto, ajuda muito...” “ ... que temos sempre possibilidade de melhorar e ainda bem...” “ ... é importante também que a escola que funciona com tantas pessoas,... não esteja só concentrada na Direção...” “ ... é importante que haja alguém que possa também ajudar em grupos mais pequenos...” “ .. como os RGR's...” “ ... estamos habituados, realmente é um grupo que trabalha há muito tempo..” “ ... Grupos de Recrutamento têm um papel muito importante...” “ ... Diretor de Turma tem um papel muito importante...” “ ... são levadas depois, á discussão, também, nos pedagógicos...” “ ... EIG - é o elo de ligação...”	

Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Síntese
O Trabalho Colaborativo ajuda a criar dinâmicas de reflexão coletiva	Dinâmicas de Reflexão	“ .. e que haja reflexão, e que a reflexão depois volte...” “ ... documentos reflexivos e refletem o pensar da escola, o sentir da escola, o Projeto Educativo é o primeiro...” “ ... as pessoas pensam na escola... pensam naquilo que querem para a escola... pensam nos alunos ... nesta escola se pensa muito nos alunos...” “ .. pôr as pessoas a pensar, a refletir nos objetivo que querem atingir...” “ .. essa discussão ocorrer depois nas outras semanas seguintes nos pequenos grupos...” “ ... sem reflexão não se pode melhorar, não é, só se nós refletirmos sobre aquilo que fazemos é que podemos, da próxima vez, fazer melhor ...”	“...todos os documentos que nós temos tido... têm sido documentos reflexivos e refletem o pensar da escola, o sentir da escola, o PE é o primeiro... as pessoas pensam na escola, pensam naquilo que querem para a escola, pensam nos alunos, eu acho que nesta escola se pensa muito nos alunos ... sem reflexão não se pode melhorar, não é, só se nós refletirmos sobre aquilo que fazemos é que podemos, da próxima vez, fazer melhor...”
Dificuldades na implementação do Trabalho Colaborativo das Estruturas de Gestão	Dificuldades encontradas	“ .. Nós temos de seguir o que diz a lei e tem sido bastante...especifica ... nos dá assim muita margem de manobra...” “ .. a avaliação de desempenho acaba por nos... obrigar a pensar muito, pensar nisso durante muito tempo...” “ .. Nós continuamos a dispensar muito tempo do nosso trabalho, não todo, mas muito tempo com a Avaliação de Desempenho...” “ ... não temos as condições que gostaríamos de ter para poder agir, conforme gostaríamos de agir...” “ ... avaliação de desempenho traz sérios riscos que esse espírito de colaboração se esvaneça, porque as pessoas estavam, têm medo provavelmente de partilhar aquilo que têm...” “ .. espírito de competição é o primeiro degrau para se acabar...” “ .. Está sempre a mudar, as coisas se se mantivessem assim durante algum tempo...”	“ ... Sabe muito da escola, conhece bem a escola e, portanto, ajuda muito e a Direção reconhece isso..” “...não temos as condições que gostaríamos de ter para poder agir, conforme gostaríamos de agir...”
	Estratégias de Superação		

Anexo 14 - Quadros Síntese para a Discussão dos Resultados

Tabela 1 - Resultados dos instrumentos de recolha de dados para a subcategoria Trabalho Colaborativo

			Trabalho Colaborativo
Instrumentos de recolha de dados	Documentos Oficiais	PE	“... procurar que os ACPs desenvolvam cada vez mais trabalho ... de partilha... ” “... gosto pela partilha e cooperação... ” “... promover o trabalho colaborativo ... ” “... estimular a participação de todos... ” “... promover momentos ...de partilha... ”
		RI	“... coordenação do seu trabalho com os RGRs...” “... articulação das atividades dos diferentes GR...” “... articulação da atividade do Departamento com outras estruturas ...” “... coordenação da planificação das atividades pedagógicas...” “... trocas de experiências ... ” “... cooperação... ” “... coordenação da participação “... reúnem semanalmente em ACP...” “... promover trabalho colaborativo ...”
		RAI	“... o investimento da escola no trabalho colaborativo dentro de cada GR...” “... estruturas pedagógicas bem articuladas que garantam um trabalho colaborativo, ... estratégias de continuidade e partilha...”
		RAE	“... articulação intra departamental... ” “... espaços horários comuns ao nível dos horários dos professores... ” “... proporcionar a interação (articulação horizontal e vertical) ” “... partilha de experiências ao nível do seu corpo docente ” “... garantir outros níveis de interação potenciadores de articulação... ” “...cultura de escola caracterizada, também, pela partilha de experiências... ” “...troca de materiais de ensino/aprendizagem ...”
	Questionários	Direção	“... atividade coordenada... ” “... ambiente de trabalho estimulante onde é possível a partilha... ” “... trabalho colaborativo através de uma gestão participada...” “... gestão da Escola com uma visão partilhada do futuro ” “... práticas, valores e crenças, partilhados por todos... ” “... relações pedagógicas que partilham, debatem e confrontam ideias... ” “... trabalho articulado e pensado em conjunto... ”
		CDCs CNO	“... coordenação do trabalho ” “... concertação de formas de atuação... ” “... circulação de informações...” “... colegialidade... ” “... incentivo ao trabalho colaborativo ” “... partilha de boas prática... ” “... trabalho conjunto... ”
		DCs	“... coordenação do trabalho ” “... concertação de formas de atuação... ” “... circulação de informações...” “... colegialidade... ” “... incentivo ao trabalho colaborativo... ” “... partilha de boas práticas... ” “... trabalho conjunto... ”
		RGRs	“... coordenação do trabalho ” “... concertação de formas de atuação... ” “... circulação de informações...” “... colegialidade... ” “... incentivo ao trabalho colaborativo... ” “... partilha de boas práticas... ”
	Entrevistas	Diretora	“... as decisões, vão de encontro ao que quem cá trabalha pretende... ” “... equipa com a qual partilho e delego muito... ” “... debater/colher ideias acerca dos vários assuntos e com os vários envolvidos...” “... decisões mais fundamentadas, ideias melhores ... ” “... tradição de trabalho colaborativo... ” “...a qualidade da escola depende muito da existência de trabalho colaborativo... ” “... necessidade de trabalhar mais em conjunto, de partilhar mais... ”
		CDCs CNO	“... Departamento trabalha como um todo – trabalha muito bem ... ” “... deve ser feita em grupo, em equipas ... ” “...quanto mais próximo das equipas melhor ... ” “... é bom porque um sabe de uma coisa, o outro sabe de outra, o outro sabe, de uma novidade... vamos adaptando, mudando, estudando, planeando ...” “... produção conjunta de materiais pedagógicos ... ” “... não sei trabalhar sozinha ... ” “... as boas práticas aqui na Escola não ficam limitadas a um grupo, tendem a servir de modelo para... ” “... que a mensagem vá passando e as informações sejam dadas ... ” “... partilhar opiniões e a perceber quais são as especificidades das áreas que se conseguem fazer em comum...”

Tabela 2 - Resultados dos instrumentos de recolha de dados Estruturas de Gestão

		Estruturas de Gestão	
Instrumentos de recolha de dados	Documentos Oficiais	PE	“... manter a ligação de trabalho entre os Departamentos e os Grupos de Recrutamento..” “...valorizar o conselho de turma como estrutura intermédia de gestão” “diversidade de exercício de poder democrático ...” “... potenciar lideranças intermédias...”
		RI	“... Departamentos Curriculares são organizados em Grupos de Recrutamento...” “... Os GR são constituídos pelos docentes das disciplinas e áreas disciplinares afins...” “... RGR eleito de entre e pelos docentes do Grupo de Recrutamento...” “...perfil dos respetivos professores, o Diretor designa um deles para Diretor de Turma...” CDT - “... eleito ... entre os Diretores de Turma de cada ciclo...” CNO - “... designado pelo Diretor ...”
		RAI	“... reuniões de Grupos de Recrutamento e de Departamento... ”
		RAE	“... distribuição coordenada dos poderes de decisão e execução, nomeadamente no âmbito das estruturas intermédias de gestão ...” “... visão estratégica das lideranças de topo...” “... lideranças fortes assumidas por profissionais que apostam em processos interpessoais...” “... orientação clara para o exercício de lideranças transformacionais...” “... estilos de liderança orientados para as tarefas e para as pessoas” “... as lideranças ao nível da gestão pedagógica intermédia...”
		Direção	“... responsabilidades nas equipas das EIG” “... iniciativa de todos os que integram as EIG” “... partilha de boas práticas com as EIG” “...EIG contribuem com sugestões no processo de decisão” “... EIG tomam decisões para o Desenvolvimento da Escola...” “... atribuição de poderes de liderança/decisão as EIG”
	Questionários	CDCs CNO	“... atitude de liderança...” “... gerir pessoas e suas interações...” “... Direção partilha poderes...” “... preocupação com equidade e justiça...” “... poder é realmente partilhado com as EIG...” “...EIG tomam decisões ...”
		DCs	“... atitude de liderança...” “... gerir pessoas e suas interações...” “... Direção partilha poderes...” “... preocupação com equidade e justiça...” “... poder é realmente partilhado com as EIG ...” “...EIG tomam decisões ...”
		RGRs	“... atitude de liderança...” “... gerir pessoas e suas interações...” “... preocupação com equidade e justiça...” “... Direção partilha poderes...” “... poder é realmente partilhado com as EIG ...” “...EIG tomam decisões ...”
	Entrevistas	Diretora	“...há uma consulta prévia a todos através dos Departamentos/Grupos de Recrutamento e coordenadores...” “... atribuição de poderes de liderança e de decisão aos Gestores Intermédios é imprescindível ...”
		CDCs CNO	“...decisão não está centralizada...” “... decisões devem ser partilhadas...” “... delegação de competências por parte da Direção...” “...essencial para redistribuir tarefas...” “...cadeia de distribuição de informação...” “... é importante também que a escola que funciona com tantas pessoas,... não esteja só concentrada Direção...” “... a mensagem vá passando e as informações sejam dadas ...” “... cargos estão entregues a pessoas experientes ...” “... é importante que haja alguém que possa também ajudar em grupos mais pequenos...” “... como os RGR’s...”

Tabela 3 - Resultados dos instrumentos de recolha de dados para a subcategoria Desenvolvimento da Escola

Desenvolvimento da Escola		
Instrumentos de recolha de dados	Documentos Oficiais	PE
		RI
		RAI
		RAE
	Questionários	Direção
		CDCs CNO DCs RGRs
Entrevistas	Diretora	
	CDCs CNO	

Tabela 4 - Resultados dos instrumentos de recolha de dados para a subcategoria Práticas Reflexivas

			Práticas Reflexivas
Instrumentos de recolha de dados	Documentos Oficiais	PE	“... privilegiar ações de reflexão de carácter pedagógico no seio de cada departamento...” “... promover uma cultura da reflexão crítica e de avaliação sistemática...” “... envolver todos os órgãos num efetivo debate sobre a análise efetuada durante o ano ...” “... refletir sobre sucessos e/ou insucessos para uma permanente procura da melhoria da qualidade ...”
		RI	... análise e reflexão sobre as práticas educativas e o seu contexto...” “... coordenação da participação do GR na análise crítica da orientação pedagógica da escola...”
		RAI	“...análise crítica dos resultados obtidos em sede de reuniões de GR de Departamento...” “... reflexão crítica anual dos resultados induz a redefinição de estratégias e procedimentos a implementar...” “... existência de uma Amiga Crítica...”
		RAE	... momentos e processos reflexivos que pudessem concorrer para o questionamento e a consolidação da melhoria dos resultados educativos...”
	Questionários	Direção	“...reflexões sobre situações importantes do contexto escolar...” “... reflexão sobre as práticas educativas...” “... envolver e mobilizar todos os membros da CE...” “... abordagens reflexivas dos professores e das EIG...” “... implementação de Amigos Críticos e Projetos...”
		CDCs CNO	“...reflexões sobre práticas educativas...” “...reflexões sobre questões de Educação...” “... Rotinas de auto-reflexão...”
		DCs	“...reflexões sobre práticas educativas...” “...reflexões sobre questões de Educação...” “... Rotinas de auto-reflexão...”
		RGRs	“...reflexões sobre práticas educativas...” “...reflexões sobre questões de Educação...” “... Rotinas de auto-reflexão...”
	Entrevistas	Diretora	“...aproveitar todo o saber que acumulou ao longo dos anos de trabalho...” “... saber o que se fez muito bem e em que não se conseguiu alcançar os resultados esperados ...” “...não podemos continuar em frente se não sabemos para onde queremos ir e como lá conseguiremos chegar ...” “... se analisarmos com cuidado sabemos ainda há muito caminho para se melhorar e...” “... discussão que conduzam a reflexões mas ...”
		CDCs CNO	“... não nos instalamos nas coisas...” “... refletirmos sobre as nossas práticas, aquilo que resulta, aquilo que não resulta...” “... reflexão resulta da pressão ...” “...uma apreciação crítica...avaliação dos resultados...” “...refletirmos sobre aquilo que fazemos...” “...a reflexão é fundamental...” “... instalar é uma cultura de avaliação de tudo o que se faz...” “... e que haja reflexão, e que a reflexão depois volte...” “... documentos reflexivos e refletem o pensar da escola, o sentir da escola, o Projeto Educativo é o primeiro...” “... as pessoas pensam na escola ...pensam naquilo que querem para a escola ...pensam nos alunos .. nesta escola se pensa muito nos alunos...”

Tabela 5 - Resultados dos instrumentos de recolha de dados para a subcategoria Dificuldades encontradas

			Dificuldades encontradas
Instrumentos de recolha de dados	Documentos Oficiais	PE	“ ... Burocracia ...”
		RI	
		RAI	
		RAE	” ...necessidade de introduzir um processo de autoavaliação assegurado por uma prática sistemática de momentos reflexivos que concorram para a consolidação da melhoria dos resultados educativos...” “ ... procedimentos de avaliação interna que ainda não revelam uma política consistente e sistemática de autoavaliação. ..”
	Questionários	Direção	“... atitude reflexiva dos professores ...”
		CDCs CNO	“... colaboração entre os professores... ” “... tradição de trabalho em equipa... ” “... disponibilidade de tempo entre os professores... ” “... colaboração entre os professores e os Coordenadores... ” “... atitude reflexiva dos professores... ”
		DCs	“... colaboração entre os professores... ” “... tradição de trabalho em equipa... ” “... disponibilidade de tempo entre os professores... ” “... colaboração entre os professores e os Coordenadores... ” “... atitude reflexiva dos professores... ”
		RGRs	“... colaboração entre os professores... ” “... tradição de trabalho em equipa... ” “... disponibilidade de tempo entre os professores... ” “...colaboração entre os professores e os RGRs ...” “... atitude reflexiva dos professores... ” “... comunicação/interligação entre os vários órgãos de gestão... ” “... trabalho conjunto para ajustar posições... ”“... trabalho conjunto para ajustar posições ”
	Entrevistas	Diretora	“... decorrem mais das sucessivas alterações de legislação... ” “ ... Tudo muda e as melhorias que se pensam já não se enquadram na legislação ... ” “... falta de autonomia em áreas como os recursos humanos e em áreas pedagógicas...” “ ...pensar mais nos melhores alunos ...” “ ...caminho para a melhoria após fazer a autoavaliação também não está ainda percorrido... ” “ ... competição entre colegas... ” “... ainda trabalho a desenvolver no que se refere ao trabalho conjunto... ”
		CDCs CNO	“... mais Relatórios, balanços, ... ” “... prazos muito curtos...” “... outras tarefas pesadas ...” “... a carga de trabalho, que é imenso e as horas que nós temos disponíveis são exíguas...” “... excesso de burocracia... ” “... tempo que eu gasto que não é da Escola a fazer serviço administrativo...” “... Direção dinamizar mais – empurrar mais os colegas...” “... os horários não contemplam uma hora de RGR... ” “... articulação Coordenadores e Diretores de Turma... ” “... avaliação de desempenho traz sérios riscos... ” “... competição é o primeiro degrau para se acabar...” “ ... não temos tempo para muito mais...” “ ... não sei se temos tido muito tempo para fazer aquela reflexão que devíamos... ” “ ... não temos tempo de fazer mais registos ...” “ .. há aqui muita articulação em muito trabalho colaborativo que se devia fazer e que não se está a conseguir ainda... ”

Tabela 6 - Resultados para a subcategoria Estratégias de Superação

			Estratégias de Superação
Instrumentos de recolha de dados	Documentos Oficiais	PE	“... Manter uma atitude positiva em tudo o que fazemos, mesmo quando há dificuldades e erros...” “...reforçar o papel pedagógico do diretor de turma ...” “... procurar soluções que minimizem o trabalho burocrático...” “... avaliação sistemática de todas as áreas do Projeto Educativo...” “... criar novos instrumentos de recolha de informação...” “... sistematizar os esforços de melhoria desenvolvidos...” “... potenciar os planos de melhoria de escola para níveis superiores de eficácia...” “... Aumentar a comunicação/informação, promover o trabalho colaborativo entre todos cultivando a qualidade de vida e o bem-estar de todos os que nela trabalham e estudam...”
		RI	
		RAI	
		RAE	
	Questionários	Direção	
		CDCs CNO	“... reunir com outras Estruturas de gestão para definir estratégias e práticas educativas...” “... implementar Culturas Colaborativas ...”
		DCs	“... reunir com outras Estruturas de gestão para definir estratégias e práticas educativas ...” “... implementar Culturas Colaborativas ...”
		RGRs	“... reunir com outras Estruturas de gestão para definir estratégias e práticas educativas ...” “... implementar Culturas Colaborativas ...”
	Entrevistas	Diretora	“... Houve necessidade de fazer mais uma reunião, semanal, à quinta-feira de manhã...” “... imensa partilha por mail ...”
		CDCs CNO	“... a eficiência das pessoas com quem se trabalha é que se consegue dar resposta...” “... a própria filosofia dos cursos...” “... reuniões da equipa pedagógica ...” “... a escola está a investir, eu acho que faz muito bem, que é preparar o mais cedo possível os nossos alunos, isto é, ampliar o básico para prepará-los com continuidade ...” “.. Isso só se consegue com os próprios RGRs porque assim, eles já trazem a mensagem dos seus grupos, já podemos articular...” “... nós recorremos muito ao ... à comunicação através do correio eletrónico...”

**Anexo 15 - Tomada de Posição do Conselho Pedagógico da Escola F relativamente à
Avaliação do Desempenho Docente**

TOMADA DE POSIÇÃO DO CONSELHO PEDAGÓGICO DA ESCOLA
SECUNDÁRIA F RELATIVAMENTE À AVALIAÇÃO DO
DESEMPENHO DOCENTE

O sistema de Avaliação do Desempenho Docente (ADD) foi revisto para o corrente biénio avaliativo. Neste momento vigora o estabelecido no Decreto-Lei n.º 75/2010 de 23 de Junho – Estatuto da Carreira Docente - regulamentado pelo Decreto-Regulamentar n.º 2/2010 de 23 de Junho, pelo Despacho n.º 14420/2010 de 15 de Setembro e pelo Despacho 16034/2010 de 22 de Outubro bem como por outros documentos legislativos que visam a avaliação de docentes em situações especiais.

O Conselho Pedagógico, após análise de todas as alterações, considerou imprescindível manifestar a sua posição face a este novo conjunto de documentos que, de forma muitas vezes determinante, marcará a carreira de todos os docentes:

1. Mantém-se a situação existente no quadro legislativo anterior de os docentes serem avaliados por outros docentes que não têm obrigatoriamente formação especializada para esse efeito. O princípio que o próprio ministério impõe “a idade e tempo de serviço não podem ser critérios de avaliação/progressão” (e com o qual concordamos) é aqui considerado como um dos critérios para escolha dos relatores. Acresce-se que tudo indica que avaliados e avaliadores concorrem para as mesmas quotas de escola para as menções de Muito Bom e Excelente. Por tudo isto fica necessariamente comprometida a credibilidade da avaliação bem como a

imparcialidade da mesma. O avaliador não tem, na maioria dos casos, legitimidade (estatuto/formação) reconhecida para exercer essa função.

Convém sublinhar que não se coloca em causa os avaliadores (relatores) mas antes o sistema que norteia o seu trabalho.

2. Decorrendo do que foi mencionado no ponto anterior, parece fácil prever e compreender o que irá ocorrer em termos de ambiente entre docentes. Como promover o trabalho colaborativo nestas condições? Não é fácil partilhar/colaborar/reflectir em conjunto quando todos competimos com todos. Cada escola deveria ter a possibilidade de saber o que era melhor para a sua instituição. Por exemplo, na Filipa de Vilhena o trabalho colaborativo não é um ponto de chegada mas sim um ponto de partida. Conseguir manter isto como uma verdade, após estas avaliações tão pouco coerentes e tão pouco reflectidas por quem as impõe, não será fácil.

3. Novamente o tempo que nos é dado para construir instrumentos de registo é curto, muito curto. Não há tempo para experimentar, validar e tornar fiáveis esses instrumentos. Qualquer investigador sabe que a sua investigação será inviabilizada desde que os instrumentos utilizados não sejam fiáveis e válidos. Por que razão na avaliação dos docentes isto não é tido em atenção? No ciclo avaliativo passado, bem como na última avaliação dos docentes contratados, foi fácil detectar aspectos que não foram bem conseguidos, instrumentos que nem sempre avaliaram o que queríamos e como pretendíamos. Era altura de os repensar, de procurar melhorias, após uma experimentação que não o devia ter sido. Agora tudo muda e, de novo, estamos envolvidos num processo experimental mas que não o pode ser, porque definitivo.

4. O tempo que é solicitado aos avaliados e avaliadores, mas sobretudo a estes últimos, é muito grande dada a complexidade das tarefas que tem que levar a cabo. A Escola terá obrigatoriamente que desviar do centro da sua actividade o que para todos os docentes é a

sua função primeira: as actividades de ensino-aprendizagem, os alunos.

5. Por último, não nos parece que seja exequível com justiça e seriedade proceder à avaliação final, atendendo às quotas, quando o número de júris será igual ao número de relatores (na Filipa ultrapassa os 30). Como responder às limitações impostas pela definição de quotas, concertando posições, analisando dados e opiniões tendo 30 júris diferentes? Será que a alguém parece possível analisar toda a documentação de todos os professores da Escola com 30 júris?

Se tudo indica que este ciclo avaliativo não vai ser útil a ninguém – as carreiras estão congeladas – por que razão não se deixa pensar, reflectir, aferir e validar de modo a que os melhores sejam os que obtêm a melhor classificação e os piores a pior classificação. Se a avaliação do desempenho não ocorrer neste ciclo avaliativo não haverá quaisquer consequências em termos de carreiras. Para os professores que tenham eventualmente que concorrer não alterará a sua posição, situação muito menos gravosa do que as consequências decorrentes do concurso de titulares e anulação do mesmo. É preciso deixar as escolas percorrer seriamente este caminho de mudança que sabemos ser necessário.

Pel' Conselho Pedagógico