UNIVERSIDADE ABERTA



O papel da Biblioteca Escolar na Liderança e nos processos de inovação e mudança: Estudo de Caso em dois Agrupamentos do concelho de Vila Franca de Xira

Luísa Maria Antunes

Mestrado em Administração e Gestão Educacional

2025

UNIVERSIDADE ABERTA



O papel da Biblioteca Escolar na Liderança e nos processos de inovação e mudança: Estudo de Caso em dois Agrupamentos do concelho de Vila Franca de Xira

Luísa Maria Antunes

Mestrado em Administração e Gestão Educacional

Dissertação orientada pela Professora Doutora Ana Patrícia Tavares de Almeida

maio de 2025



O papel da Biblioteca Escolar na Liderança e nos processos de inovação e mudança: Estudo de Caso em dois Agrupamentos do concelho de Vila Franca de Xira - Dissertação de MAGE © 2025 por Luísa Maria Antunes está licenciada sob CC BY-NC-ND 4.0

Agradecimentos

O meu percurso em Educação começou em 1996, curiosamente, o mesmo ano em que a Rede de Bibliotecas Escolares foi criada em Portugal. Em 2011, após 15 anos de docência, por motivos vários, o meu caminho cruzou-se com o da Biblioteca Escolar e, nesse mesmo ano, iniciei o Mestrado em Gestão e Informação das Bibliotecas Escolares (MGIBE) na Universidade Aberta e funções como Professora Bibliotecária num Agrupamento do concelho de Vila Franca de Xira. Quis o destino levar-me a um outro Agrupamento desse mesmo concelho em 2013 e, já aí, concluí o MGIBE (em 2015) e dei início a funções como Coordenadora das Bibliotecas Escolares, cargo de gestão intermédia, que tenho vindo a desempenhar com alma, com o coração e com a oportunidade de Crescer e Evoluir dada pelo ainda hoje Diretor, pelos parceiros das Bibliotecas e pelo SABE. O gosto e o desejo de Gerir e Liderar, a vontade de contribuir para um Bem Comum foi-se robustecendo e, em 2022, voltei à Universidade Aberta, desta feita para iniciar o Mestrado em Administração e Gestão Educacional (MAGE) que culmina agora com esta Dissertação.

Em síntese, quando «[…] o Homem sonha, a obra nasce»[1], todavia, o trajeto nem sempre é feito em linha reta. As oportunidades, a motivação e a vontade de fazer acontecer nem sempre andam de mãos dadas. Ao longo desta jornada que é vida e nas suas diferentes vertentes houve quem se destacou, e que regozijo, pois contribuiu sem dúvida para o ser que sou Hoje a esta data. À amiga Cristina Cruz por me ouvir e pela sabedoria e equilíbrio partilhados nos bons e maus momentos. À amiga Lúcia Morais, companheira já de muitas expedições, o apoio dado em várias frentes. Aos meus pais e filhos, a flexibilidade e empatia que permitiu a realização deste sonho. À colega e amiga Isabel Catarino por abraçar, a par comigo, a ideia e a concretização da internacionalização no Agrupamento e estarmos agora a experienciar a Gestão e a Liderança a este nível. À Quitéria Mendes, Assistente Operacional na Biblioteca da sede, porto de abrigo e cúmplice em Tudo. Ao Aurélio Martins e, em particular, à Cláudia Henriques a colaboração e ânimo ao longo do MAGE e não só. À professora Ana Almeida, os ensinamentos enquanto docente das Unidades Curriculares de Gestão Escolar e Liderança e Inovação Pedagógica, o aconselhamento da temática escolhida e Orientação no âmbito desta Dissertação. Bem hajam a todos!

[1] Fernando Pessoa (1934). A mensagem

Dedicatória

Dedico esta Dissertação a todos aqueles que não se deixam corromper pelo poder e que Gerem e Lideram as Organizações Escolares em prol do Bem Comum da Comunidade que servem.

AbERTA
www.uab.pt

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

STATEMENT OF INTEGRATY

Declaro ter atuado com integridade na elaboração da presente Dissertação. Confirmo que em todo o trabalho conducente à sua elaboração não recorri à prática de plágio ou a qualquer outra forma de falsificação de resultados.

Mais declaro que tomei conhecimento integral do Regulamento da Universidade Aberta, publicado no Diário da República, 2.ª série, n. º 215, de 6 de novembro de 2013.

I hereby declare having conducted my thesis with integrity. I confirm that I have not used plagiarism or any form of falsification of results in the process of the thesis elaboration.

I further declare that I have fully acknowledged Disciplinary Regulations of the Universidade Aberta (regulation published in the official journal Diário da República, 2.ª série, n.º 215, 6th November 2013.

Universidade Aberta, 19 de maio de 2025

Nome completo/ Full name: Luísa Maria Antunes

Assinatura

Luísa Maria Antunes

Resumo

Num contexto global pautado pela imprevisibilidade e pela mudança, a Escola e, em particular, as Bibliotecas Escolares, podem oferecer-se como agentes relevantes. Face a esta pertinência e, no âmbito do Mestrado em Administração e Gestão Educacional, este estudo centrou-se na Liderança que as Bibliotecas Escolares podem assumir enquanto estruturas de gestão intermédia e na Mudança e Inovação desenvolvidas. Foram definidos como objetivos específicos: Caraterizar a ação exercida pelo PB/ Coordenador da equipa da Biblioteca Escolar; Conhecer a perceção que a Comunidade Educativa tem sobre a ação exercida pelos responsáveis pela BE, nomeadamente, ao nível da Liderança; Analisar o contributo da Biblioteca Escolar no que concerne aos processos de mudança e inovação desenvolvidos no Agrupamento.

A partir de uma abordagem qualitativa de dois Agrupamentos, realizou-se um Estudo de Caso recorrendo à análise documental dos Projetos Educativos, à análise estatística descritiva de questionários mistos aplicados aos Conselhos Gerais e à análise de conteúdo de entrevistas semiestruturadas realizadas aos Professores Bibliotecários e Diretores.

As conclusões indicam-nos que a Liderança exercida pela Biblioteca Escolar sustenta-se na colaboração, na disseminação da ação e das ideias e em deter uma coleção digna. Requer aos PB formação, cultura geral, amplitude mental e intelectual, conhecimento do agrupamento, flexibilidade para gerir múltiplas tarefas e capacidades de interagir e comunicar. Os processos de mudança e inovação recaem nas soluções encontradas para os desafios que surgem, na criação e desenvolvimentos de projetos em articulação com entidades, na participação em projetos promovidos pela RBE/PNL e na colaboração de outros desenvolvidos no agrupamento.

Palavras-Chave: Bibliotecas Escolares, Gestão Intermédia, Inovação, Liderança, Mudança

Abstract

In a global context characterised by unpredictability and change, Schools, and School Libraries in particular, can offer themselves as relevant agents. Given this relevance, and within the scope of the Master's Degree in Educational Administration and Management, this study focused on the Leadership that School Libraries can assume as Middle Management structures and on the Change and Innovation they develop. The specific objectives defined were: To characterise the role played by the Teacher Librarian/ Coordinator of the School Library team. To find out the Educational Community's perception of the role played by those responsible for the School Library, namely in terms of Leadership. To analyse the contribution of the School Library to the processes of Change and Innovation developed in the School Cluster.

Based on a qualitative approach to two School Clusters, a Case Study was carried out using documentary analysis of the Educational Projects, descriptive statistical analysis of mixed questionnaires applied to the General Councils and content analysis of semi-structured interviews conducted with Teacher Librarians and Directors.

The conclusions indicate that the Leadership exercised by the School Library is based on collaboration and the dissemination of actions and ideas, as well as maintaining a worthy collection. Teacher Librarians are required to have training, general culture, mental and intellectual broadness, knowledge of the school cluster, the flexibility to manage multiple tasks, and the ability to interact and communicate. Processes of change and innovation lie in finding solutions to arising challenges, creating and developing projects together with organisations, participating in projects promoted by the RBE/ PNL and collaborating with other projects developed in the School Cluster.

Keywords: School Libraries, Middle Management, Innovation, Leadership, Change

Índice – Volume I

Introdução **1**

Parte I- Enquadramento Teórico **4**

1 - A Mudança na Educação 5

1.1- O processo de inovação e mudança em Educação 10

2 - A implementação de uma cultura de mudança na Escola 15

2.1- A mudança em Educação e o papel das Lideranças 17

3 - A Biblioteca Escolar no processo de inovação e mudança 25

3.1- O Contexto atual da ação da Biblioteca Escolar 28

3.2- A Liderança da Biblioteca Escolar 36

Parte II- Enquadramento Metodológico **44**

1 – Desenho Metodológico 45

1.1- Formulação e caraterização do problema 45

1.2- Questão de partida e Objetivos da investigação 50

1.3 - Contextualização do estudo 50

1.4 - Participantes 51

2 – Percurso Metodológico 52

2.1- Estudo de Caso 52

2.2- Técnicas e instrumentos de recolha de dados 53

2.2.1 - Pesquisa bibliográfica 53

2.2.2 - Inquérito 54

2.2.3 - Pesquisa Documental 61

2.3 - Técnicas e procedimentos de análise de dados 62

2.3.1 - Análise Estatística Descritiva 63

2.3.2 - Análise de conteúdo 63

2.3.3 - Análise Documental 66

Parte III- Apresentação e Discussão de dados **67**

1 – Contextos do estudo 68

2 – Participantes 71

2.1- Membros dos CG dos AE 71

2.2- Diretores dos AE 75

2.3- PB e Coordenadores das BE dos AE 77

3 – Atividade desenvolvida pela Biblioteca Escolar 82

3.1- Definição de BE 82

3.2- Caraterização das BE e dos membros que as constituem 88

3.3- Ação desenvolvida pelos responsáveis pelas BE 102

3.3.1 - Exemplos de Atividades Desenvolvidas pelas BE por Domínio do MABE 104

3.4- Fatores potenciadores de melhoria da ação dos PB e Coordenador da BE ... 120

4 – Liderança exercida pela Biblioteca Escolar 124

4.1- Conceito de Liderança 124

4.2- Perceções dos participantes quanto à Liderança da BE 131

4.3- Papel da BE enquanto estrutura de gestão intermédia no AE 138

4.4- Contributos que decorrem da ação da BE 141

4.4.1 – Desenvolvimento profissional 143

4.4.2 – Ação pedagógica 144

4.4.3 – Serviços prestados 146

4.4.4 – Práticas de Biblioteconomia 147

4.4.5 – Avaliação 149

4.5 – Oportunidades optimizadoras de Liderança 156

5 – Contributo da Biblioteca Escolar na mudança e Inovação pedagógica do AE 160

5.1- Conceito de Inovação 160

5.2- Aspetos alvo de mudança ao nível das BE 163

5.3- Atividades desenvolvidas/ criadas pela BE e que podem contribuir para a Inovação e cultura de mudança no AE..... 167

5.4- Temas pertinentes a serem explorados pelas BE no AE 175

Parte IV- Considerações Finais..... **180**

Referências Bibliográficas..... **211**

Índice – Volume II

Anexos

Anexo I - Parecer da Comissão de Ética 6

Apêndices

Apêndice I - Questionário aplicado aos membros dos Conselhos Gerais 9

Apêndice II - Guião de Entrevista efetuada aos Diretores 30

Apêndice III - Guião de entrevista efetuada aos PB e Coordenadoras das equipas das BE 37

Apêndice IV – Grelha de Registo Documental 44

Apêndice V - Registo da Análise Documental – PE – AE A 47

Apêndice VI - Registo da Análise Documental – PE – AE B 53

Apêndice VII - Transcrição da Entrevista efetuada ao Diretor – AE A 58

Apêndice VIII - Transcrição da Entrevista efetuada ao Diretor – AE B 82

Apêndice IX - Registo de Respostas dadas no questionário - membros participantes do CG do AE A 110

Apêndice X - Registo de Respostas dadas no questionário - membros participantes do CG do AE B 131

Apêndice XI - Transcrição de entrevista efetuada aos PB e coordenadora da equipa das BE do AE A 152

Apêndice XII - Transcrição de entrevista efetuada aos PB e coordenadora da equipa das BE do AE B 192

Apêndice XIII - Definição e Caraterização da BE – Diretores 282

Apêndice XIV - Definição e Caraterização da BE – PB e Coordenadoras 285

Apêndice XV - Competências atribuídas pelos Diretores aos seus PB e Coordenadoras da equipa das BE 288

Apêndice XVI - Competências identificadas pelos PB e Coordenadoras da equipa das BE 290

Apêndice XVII - Caraterização da ação da BE- PB e Coordenadoras da equipa das BE . 294

Apêndice XVIII - Atividades desenvolvidas pelos PB e Coordenadoras da equipa das BE por Domínio MABE – perceções Diretores 298

Apêndice XIX - Atividades desenvolvidas pelos PB e Coordenadoras da equipa das BE por Domínio MABE – perceções dos PB e Coordenadoras 301

Apêndice XX - Candidatura a Aprovação de Projetos – PB e Coordenadoras da equipa das BE 307

Apêndice XXI - Fatores potenciadores da ação da BE – perceções dos PB e Coordenadoras da equipa das BE do AE A 310

Apêndice XXII - Liderança exercida pelos PB e Coordenadoras da equipa das BE – perceções dos Diretores 313

Apêndice XXIII - Liderança exercida – perceções dos PB e Coordenadoras da equipa das BE 315

Apêndice XXIV - O papel da BE como estrutura de gestão intermédia no AE – perceções dos Diretores 318

Apêndice XXV - O papel da BE como estrutura de gestão intermédia no AE – perceções dos PB e C. das equipas das BE 320

Apêndice XXVI - O papel da C. e dos PB no desenvolvimento profissional no AE – perceções dos Diretores 322

Apêndice XXVII - O papel da C. e dos PB no desenvolvimento profissional no AE – perceções das C. e dos PB das equipas das BE 324

Apêndice XXVIII - O papel da C. e dos PB na ação pedagógica no AE – perceções das C. e dos PB das equipas das BE 326

Apêndice XXIX - O papel da C. e dos PB nos Serviços prestados no AE – perceções das C. e dos PB das equipas das BE 329

Apêndice XXX - O papel da C. e dos PB na Avaliação no AE – perceções das C. e dos PB das equipas das BE 332

Apêndice XXXI - Oportunidades otimizadoras da Liderança da C. e dos PB – perceções das C. e dos PB das equipas das BE 335

Apêndice XXXII - Definição de Inovação – perceções dos Diretores 337

Apêndice XXXIII - Definição de Inovação – perceções dos PB e C. das equipas das BE 339

Apêndice XXXIV - Aspetos alvo de mudança nas BE – perceções dos Diretores 341

Apêndice XXXV - Aspetos alvo de mudança nas BE – perceções dos PB e C. das equipas das BE 342

Apêndice XXXVI - Atividade desenvolvida ou criada pela BE e que pode contribuir para a mudança e inovação no AE -perceções dos Diretores 348

Apêndice XXXVII - Atividades desenvolvidas ou criadas pela BE e que podem contribuir para a mudança e inovação no AE – perceções dos PB e C das BE 351

Apêndice XXXVIII - Temas pertinentes abordar pela BE-perceções dos Diretores 357

Apêndice XXXIX - Temas pertinentes abordar pela BE-perceções dos PB e C. das equipas 359

Índice de Figuras

Figura 1 - Modelos de Liderança 20

Figura 2 - Ambiente em que as BE se movem *versus imputs* e *outputs* 35

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Membros do CG participantes que conhecem a Coordenadora das BE 85

Gráfico 2 - Membros do CG participantes que conhecem as BE do AE 86

Gráfico 3 - Membros do CG participantes que sabem que docentes além dos PB desempenham funções nas BE 94

Gráfico 4 - Membros do CG participantes que sabem da existência de AO a desempenhar funções nas BE 95

Gráfico 5 - Nível de concordância acerca das competências dos C dos AE por parte dos Membros do CG participantes 97

Gráfico 6 – Conhecimento dos membros participantes do CG quanto às atividades desenvolvidas pela BE por Domínio MABE 108

Gráfico 7 – Domínio A – vias de comunicação em que os participantes do CG tiveram conhecimento das atividades 110

Gráfico 8 – Domínio B – vias de comunicação em que os participantes do CG tiveram conhecimento das atividades 111

Gráfico 9 – Domínio C – vias de comunicação em que os participantes do CG tiveram conhecimento das atividades 111

Gráfico 10 – Domínio D – vias de comunicação em que os participantes do CG tiveram conhecimento das atividades 112

Gráfico 11 – Perceção da Liderança da Coordenadora das BE pelos membros do CG participantes 132

Gráfico 12 – Conhecimento dos membros do CG participantes quanto à integração do Coordenador no CP 135

Gráfico 13 – Nível de importância dado pelos membros do CG participantes do AE A às tarefas da BE 142

Gráfico 14 – Nível de importância dado pelos membros do CG participantes do AE B às tarefas da BE 143

Gráfico 15 – Nível de Importância dada pelos membros do CG participantes quanto aos Contributos da BE para o processo de inovação e mudança do AE 169

Gráfico 16 – Nível de Concordância dos membros do CG participantes quanto ao papel da BE no processo de inovação e melhoria do AE 172

Gráfico 17 – Relevância dos temas a explorar por parte da BE na perspetiva dos membros do CG 177

Índice de Quadros

Quadro 1 - Fatores que levam à Mudança de práticas 12

Quadro 2 – Facilitadores do desenvolvimento da mudança 27

Quadro 3 – O papel da BE para os AE do estudo "Organização escolar: os agrupamentos" 49

Quadro 4 – Organização do Questionário aplicado aos Membros do CG 57

Quadro 5 – Organização do Guião de entrevista efetuada aos Diretores 59

Quadro 6 – Organização do Guião de entrevista efetuada aos PB e Coordenadoras das BE 60

Quadro 7 – Caraterísticas dos contextos do estudo 69

Quadro 8 – Caraterização dos Participantes do CG - AE A 72

Quadro 9 – Caraterização dos Participantes do CG - AE B 73

Quadro 10 – Caraterização Socio Profissional dos Diretores 76

Quadro 11 – Carga horária semanal dos participantes *versus* redução letiva 78

Quadro 12 – Caraterização Socio Profissional dos PB e Coordenadoras 79

Quadro 13 – Definição de BE - Membros do CG participantes do AE A 83

Quadro 14 – Definição de BE - Membros do CG participantes do AE B 84

Quadro 15 – Definição das BE - Participantes do estudo 87

Quadro 16 – Caraterização das BE dos AE em estudo 88

Quadro 17 – Caraterização dos elementos da equipa do AE A 98

Quadro 18 – Caraterização dos elementos da equipa do AE B 99

Quadro 19 – Caraterísticas versus perceções de competências dos PB e C do AE A 100

Quadro 20 – Caraterísticas versus perceções de competências dos PB e C do AE B 101

Quadro 21 – Caraterização da ação desenvolvida pela BE – perceção dos PB e C dos AE 103

Quadro 22 – Projetos e Atividades desenvolvidas pelos PB e C por Domínio MABE – perceções dos membros participantes dos CG de cada AE 109

Quadro 23 – Exemplos de atividades desenvolvidas pelos PB e C do AE A, por Domínio de ação MABE – perceções dos participantes do estudo 113

Quadro 24 – Exemplos de atividades desenvolvidas pelos PB e C do AE B, por Domínio de ação MABE – perceções dos participantes do estudo 115

Quadro 25 – Candidaturas a projetos efetuadas pelos PB e C nos últimos 2 anos letivos 119

Quadro 26 – Fatores potenciadores da ação dos PB e C – perceções dos Diretores, PB e C. 121

Quadro 27 – Definição de Liderança - Membros do CG participantes do AE A 127

Quadro 28 – Definição de Liderança - Membros do CG participantes do AE B 128

Quadro 29 – Competências de Liderança reconhecidas à Coordenadora das BE - membros do CG participantes do AE A 133

Quadro 30 – Competências de Liderança reconhecidas à Coordenadora das BE - membros do CG participantes do AE B 133

Quadro 31 – Liderança exercida pelos PB e C das BE - Perceção dos participantes do AE A 136

Quadro 32 – Liderança exercida pelos PB e C das BE - Perceção dos participantes do AE B 137

Quadro 33 – Papel desempenhado pela BE como estrutura de gestão intermédia – perceções dos participantes do AE A 140

Quadro 34 – Papel desempenhado pela BE como estrutura de gestão intermédia – perceções dos participantes do AE B 141

Quadro 35 – Contributos da ação BE – perceções dos participantes do AE A 153

Quadro 36 – Contributos da ação BE – perceções dos participantes do AE B 154

Quadro 37 – Oportunidades otimizadoras da Liderança da BE – perceções dos participantes do AE A 158

Quadro 38 – Oportunidades otimizadoras da Liderança da BE– perceções dos participantes do AE B 158

Quadro 39 – Definição de Inovação - Membros do CG participantes do AE A 162

Quadro 40 – Definição de Inovação - Membros do CG participantes do AE B 162

Quadro 41 – Aspetos alvo de mudança nas BE – perceções dos participantes do AE A . 164

Quadro 42 – Aspetos alvo de mudança nas BE – perceções dos participantes do AE B . 165

Quadro 43 – Contributos das BE para a inovação e cultura de mudança no AE – perceções dos participantes do AE A 173

Quadro 44 – Contributos das BE para a inovação e cultura de mudança no AE – perceções dos participantes do AE B 174

Quadro 45 – Temas pertinentes a serem explorados no AE pela BE – perceções dos participantes do AE A 178

Quadro 46 – Temas pertinentes a serem explorados no AE pela BE – perceções dos participantes do AE B Desafios versus soluções da BE 178

Quadro 47 – Resumo da perceção dos Diretores no que diz respeito à Liderança das C 201

Quadro 48 – Resumo da perceção dos Diretores no que diz respeito aos processos de mudança inovação das C 202

Quadro 49 – Resumo da perceção dos PB / C no que diz respeito à Liderança 203

Quadro 50 - Resumo da perceção dos PB / C no que diz respeito aos processos de mudança e inovação 204

Quadro 51 – Resumo da perceção dos membros do CG participantes no que diz respeito à Liderança da C. 205

Quadro 52 – Resumo da perceção dos membros dos CG participantes no que diz respeito aos processos de mudança e inovação 207

Quadro 53 – Resumo de desafios versus oportunidades dos PB e C do estudo 208

Quadro 54 – Desafios versus soluções da BE 209

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Recursos Humanos e candidaturas no âmbito das BE 47

Tabela 2 – N.º de BE e de Estabelecimentos de Ensino Público em Portugal 47

Tabela 3 – Distribuição das respostas por posição no CG – AE A 71

Tabela 4 – Distribuição das respostas por posição no CG – AE B 73

Lista de Abreviaturas, siglas e acrónimos

AE – Agrupamento de Escolas

ALA – Associação Americana de Bibliotecas (American Library Association)

APA – Associação Americana de Psicologia (American Psychological Association)

ATL – Atividades de Tempos Livres

BAD - Associação Portuguesa de Bibliotecários, Arquivistas, Profissionais da Informação e Documentação

BE – Biblioteca Escolar

CAP – Comissão Administrativa Provisória

CG – Conselho Geral

CIBE – Coordenador (a) Interconcelhia das Bibliotecas Escolares

CM – Câmara Municipal

CNE – Conselho Nacional de Educação

DAC – Domínios de Autonomia Curricular

DGAE – Direção Geral de Administração Escolar

DSD – Direção de Serviços de Documentação

ECD – Estatuto da Carreira Docente

IFLA – Federação Internacional de Associações de Bibliotecas e Instituições (International Federation of Library Assotiations and Institutions)

IGEC – Inspeção Geral da Educação e Ciência

IASL – Associação Internacional de Biblioteconomia Escolar (International Association of Schools Librarianship)

JF – Junta de Freguesia

LLMA – Associação de Liderança e Gestão das Bibliotecas (Library Leadership and Management Association)

MABE – Modelo de Avaliação da Biblioteca Escolar

ME – Ministério da Educação

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

ODCR – Orçamento de Dotações com Compensação em receita

PB – Professor Bibliotecário

PASEO – Perfil do Aluno à Saída da Escolaridade Obrigatória

PES – Projeto de Educação para a Saúde

PNL – Plano Nacional de Leitura

RBE – Rede de Bibliotecas Escolares

RPGD - Regulamento de Proteção Geral de Dados

SABE – Serviço de Apoio às Bibliotecas Escolares

SIGA - Sistema Integrado de Gestão e Aprendizagem

TIC – Tecnologias de Informação e Comunicação

UNESCO - Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (United Nations of Education, Scientific and Cultural Organizational)

Introdução

Num cenário cada vez mais pautado pela imprevisibilidade e pela mudança célere, cujas transformações globais e as exigências são uma constante, a Escola, apresenta-se hoje como agente privilegiado para fazer face aos desafios atuais da Sociedade. No decorrer deste processo, as Bibliotecas Escolares, uma das estruturas que integram a Escola, podem vir também a desempenhar um papel relevante.

Aliado a este contexto, o exercício de múltiplas funções e o crescente aumento das responsabilidades atribuídas, por parte do poder político nos últimos anos à Escola impelem assim à reflexão quanto ao papel a desempenhar e a repensar quanto à capacidade de liderar e de gerir processos de inovação.

Muitas são as demandas que surgem na atualidade e a Escola não é alheia às adversidades. Nessa sequência, urge a constante necessidade de encontrar soluções inovadoras para os problemas cujas respostas do passado já não servem à geração presente. Neste processo, os professores, em geral, e em particular os que ocupam cargos de gestão, desempenham um papel fundamental, atuando como impulsionadores e como intervenientes nas transformações de natureza diversa. No entanto, como refere Nóvoa (1988, p. 8), "a inovação não se decreta. A inovação não se impõe. A inovação não é um produto. É um processo. Uma atitude. É uma maneira de ser e de estar na educação".

Assentes nestas premissas, no âmbito de um Mestrado em Administração e Gestão Educacional, desenvolvemos este estudo com a pretensão de aprofundar o conhecimento acerca do papel das Bibliotecas Escolares, área de ação exercida pela investigadora há mais de uma década no concelho de Vila Franca de Xira. É um facto, a importância cada vez mais premente desta estrutura de gestão intermédia na Escola, pois tem-se vindo a assumir como pilar essencial na formação de cidadãos informados e preparados para os reptos do século XXI e como motor de inovação, de mudança e de desenvolvimento no contexto educativo. Além de ser um repositório de diferentes materiais em diversos suportes, que ocupa espaços físicos e digitais, assume-se também como local de inclusão e acolhimento dos intervenientes da Comunidade, em que múltiplas competências são incentivadas e desenvolvidas, nomeadamente, aquelas ao nível das literacias da leitura, da informação e dos *media*. As Bibliotecas Escolares são geridas por um Professor Bibliotecário, o qual, pode

também aglutinar as funções de Coordenador e, neste caso, integra o Conselho Pedagógico. Este cargo de gestão intermédia dedica-se a gerir os recursos materiais e humanos, a diagnosticar necessidades da população escolar que serve tendo em vista a melhoria constante do serviço prestado e o alcance dos objetivos do Projeto Educativo, entre outras funções conforme expresso no Capítulo I, artigo 3.º, ponto 1, da Portaria 192 A/ 2015 de 29 de junho.

Este profissional é descrito no documento "O professor Bibliotecário: um profissional em ação" (RBE, 2021) como um líder com visão estratégica e, no âmbito do Conselho Pedagógico, participa na tomada de decisões e na definição de prioridades de atuação, tendo em conta as políticas educativas, a visão e a missão da escola. Pauta a sua ação em cinco domínios: Liderança, desenvolvimento profissional, ação pedagógica, gestão e serviços, práticas e avaliação.

Certos do interesse e relevância das Bibliotecas Escolares para a atualidade centramos este estudo na ação desenvolvida, na liderança e na inovação/mudança que pode decorrer no âmbito do cargo de gestão exercido pelos seus responsáveis.

Pretendemos assim dar resposta à seguinte questão de partida:

> Que perceção tem a Comunidade Educativa de dois Agrupamentos de Escolas, no que se refere à Liderança e aos processos de mudança e inovação desenvolvidos pela Biblioteca Escolar?

Atentos à questão de partida, definimos os seguintes objetivos específicos:

1. Caraterizar a ação exercida pelo Professor Bibliotecário/ Coordenador da equipa da Biblioteca Escolar;

2. Conhecer a perceção que a Comunidade Educativa tem sobre a ação exercida pelos responsáveis pela Biblioteca Escolar, nomeadamente ao nível da Liderança;

3. Analisar o contributo da Biblioteca Escolar no que concerne aos processos de mudança e inovação pedagógica desenvolvidos no Agrupamento, a partir da perceção dos atores.

Visando responder à questão de partida, e alcançar os objetivos propostos, adotamos uma metodologia de caráter qualitativo, recorrendo a Revisão de Literatura relevante e ao Inquérito, designadamente, a questionários aplicados aos membros do

Conselho Geral e entrevistas semiestruturadas a Professores Bibliotecários e Diretores. Optámos pelo Estudo de Caso, designadamente, de dois Agrupamentos de Escolas do concelho de Vila Franca de Xira, tendo em vista obter uma compreensão aprofundada e contextualizada da temática em estudo.

Estruturamos esta Dissertação, em quatro partes:

I - Enquadramento Teórico – onde procedemos à Revisão da Literatura e discutimos estudos acerca do objeto de estudo desta investigação: a Mudança e Inovação Educacional, a Liderança e a ação da Biblioteca Escolar;

II - Enquadramento Metodológico – parte que enquadra o contexto, a problemática, a questão de partida, os objetivos e a metodologia do estudo e descrevemos os procedimentos metodológicos adotados;

III - Apresentação e Discussão de Dados - onde apresentamos os dados e procedemos à análise destes;

IV -Considerações Finais - em que realizamos uma síntese dos resultados obtidos relativos às práticas das Bibliotecas Escolares estudadas, à perceção das respetivas comunidades e, por fim, damos resposta à questão de partida.

Atendendo aos aspetos referidos, esperamos com este estudo vir, assim, a ampliar a compreensão sobre o papel das Bibliotecas Escolares na Escola, em geral, e, em particular, ao nível da Liderança e da Mudança e Inovação que pode advir da sua ação no cargo de gestão intermédia que exercem, oferecendo deste modo perspetivas e incentivando a investigações futuras no âmbito desta área ainda parcamente explorada.

Parte I – Enquadramento Teórico

Norteados pelos objetivos a que nos propomos concretizar, recorrendo à Revisão de Literatura, na Parte I organizamos três capítulos, por suas vez organizados em subcapítulos, em que são mobilizados os temas que contribuem para a compreensão do fenómeno em estudo. Abordamos a Liderança, aliada à mudança e à inovação da Escola, em geral, e em particular ao nível da ação da Biblioteca Escolar,

Desta forma, no primeiro Capítulo refletimos acerca da mudança uma vez que é este o contexto vivenciado no século XXI, de constante devir em que a Educação se posiciona. Identificamos motivações que podem estar na origem da mudança e ainda refletimos acerca de fatores que podem vir a impulsionar o processo de inovação e mudança na Educação.

No segundo Capítulo, certos de que a Administração e a Gestão se revestem de diversas *nuances*, debruçamo-nos no papel da Liderança em geral, e em particular, ao nível da implementação e desenvolvimento de uma cultura de mudança na escola. Explanamos o papel que a Liderança desempenha ao nível da transformação e da implementação de processos de mudança e inovação da Escola.

Finalmente, no terceiro Capítulo, damos conta da ação atual da Biblioteca Escolar e enunciamos os diferentes contributos dos seus responsáveis, nomeadamente, ao nível da Liderança e dos processos de inovação e no desenvolvimento de uma cultura de mudança na escola. Neste Capítulo, para além de nos sustentarmos na Revisão de Literatura, consideramos também o enquadramento político legal, nomeadamente, o nacional.

1 - A Mudança em Educação

Ao pensarmos nas motivações que poderão sustentar uma mudança, do ponto de vista do senso comum, imediatamente vislumbramos um meio para realizar algo que possamos vir a melhorar ou algo que vivenciamos e que podemos vir a fazer ou um modo de percecionar de forma diferente.

De entre a diversidade de aceções possíveis enunciadas pelos autores, recorremos adiante às perspetivas de Bertero (1999), Kotter (1999) Pina e Cunha e Rego (2002) para explicitar o conceito de mudança, nomeadamente, ao nível organizacional.

Bertero (1999) admite que a mudança organizacional é o resultado da alteração da estrutura organizacional e dos comportamentos. Considera o autor que do equilíbrio entre estes fatores reside o sucesso da mudança.

Kotter (1999), salienta que a mudança se assume como processo e, envolve duas componentes: as etapas (criar o senso de urgência da mudança; construir equipas aliadas; desenvolver uma visão e uma estratégia; comunicar a visão; eliminar obstáculos e capacitar os intervenientes para a ação; criar vitórias de curto prazo; ancorar a mudança na cultura da organização) e a "força motriz que impulsiona o processo" (*Ibidem*, p. 31) que é a liderança exercida.

Por sua vez, Pina e Cunha e Rego (2002, p. 15) ressalvam que "a mudança faz-se mudando" e, no que diz respeito à mudança organizacional, esta assenta em duas faces distintas, a emergente e a planeada.

Efetivamente, atendendo às constantes transformações que se dão no mundo de hoje, assistimos de forma contínua à mudança e daí têm decorrido, umas vezes, oportunidades e, noutras, constrangimentos que têm vindo a ditar a sobrevivência ou não das organizações. Nesta linha de pensamento, Neves (2020), no que diz respeito à Educação, ressalva que a Globalização a que assistimos na atualidade tem vindo a ter repercussões tendo em conta âmbitos diversos, dada a sua multidimensionalidade.

Com a Globalização económica, tem sido despoletada uma tensão com a Educação, nomeadamente, ao nível da relação com o trabalho, exigindo-lhe a preparação de "mão-de-obra qualificada" (*Ibidem,* p. 19), e têm sido introduzidas noções de eficácia e qualidade (em consonância com as Leis da Concorrência e da Competitividade) e a conceção dos

alunos é vista como "consumidores" (*Ibidem*) de uma mercadoria (Educação). Esta aceção reduz o papel do Estado e introduz a lógica da avaliação e da comparabilidade.

Com a Globalização cultural, tem ressurgido a tendência para a uniformização, por um lado, e por outro, a fragmentação das culturas nacionais/ locais confluídas numa cultura global, designada por "multiculturalismo" ou "moisaico cultural" (Neves, 2020, p. 21). Foram introduzidos novos valores, crenças exigindo à Educação a necessidade de integração e respeito pela diferença de todos cidadãos.

Com a Globalização política, tem advindo algum constrangimento à autonomia dos Estados Nação em diversos âmbitos, e também ao nível da Educação, em que têm surgido novas formas de regulação provenientes de agentes diversos, e nas mais variadas formas, quer seja explícita ou implicitamente participam na ação política educativa. As políticas nacionais decorrem, assim, de um "processo de bricolagem" constante de empréstimo/ cópia de ideias, tendências e modas. Aliás, como refere Boaventura Sousa Santos, citado por Neves (2020, p.20), tem ocorrido uma "desnacionalização do Estado". As noções de cidadão global, cidadão europeu (aqueles que partilham o espaço da União Europeia) foram introduzidas e a função do Estado assumiu-se como "regulador das regulações" (Barroso, 2006, citado por Neves, 2020, p. 21) visando equilibrar a ação das diversas forças, mantendo a orientação global.

No que concerne à responsabilidade, em geral, da mudança, Busher (2006), salienta que os sistemas assumem protagonismo, ainda que estes possam vir a ter apenas repercussões numa dada cultura ou lugar. O autor (*Ibidem*) refere que para que as mudanças possam fazer sentido necessitam existir perspetivas: de sistemas compreensivos e modernos; críticas, isto é, que expliquem como é que as pessoas articulam entre si e porque é que uns fazem parte e outros não. Outro aspeto que o autor (*Ibidem*) ressalva é que no processo de melhoria nem todos podem beneficiar desta, ou pelo menos da mesma forma, ou dito de outra forma, a melhoria é local e, por isso, numa cultura pode ocorrer e noutra não. Os processos de mudança e desenvolvimento têm de ser culturalmente relevantes para o lugar em que estão a ser implementados.

Por seu turno, Hargreaves (1998, p. 10) usa o termo "moisaico fluído" como metáfora para designar as organizações do mundo de Hoje, o qual descreve como "rápido,

comprimido, complexo e incerto". O autor (*Ibidem*) justifica esta conceção no facto de os papéis e as funções se encontrarem em constante mudança, "em redes dinâmicas de respostas colaborante a problemas e oportunidades imprevisíveis". Esta correlação pode gerar, por um lado, fortalecimento, mas, por outro, a falta de permanência e de estabilidade pode contribuir para a crise das relações interpessoais uma vez que estas se sustentam, muitas vezes, apenas na tradição ou na obrigação, que se apresentam como garantes de segurança e de continuidade. "A compressão do tempo e do espaço" (Hargreaves,1998, p. 11) leva a uma mudança acelerada e a uma sobrecarga de inovações e uma intensificação do trabalho docente. A incerteza ideológica desafia a tradição dos sistemas escolares gerando crises de identidade e de objetivos ao nível da missão. A incerteza científica "mina" a base segura do conhecimento e faz-nos crer a inovação nova como "dogmática, arbitrária e artificial" em relação à anterior (*Ibidem*). A procura de modelos de tomada de decisão mais colaborantes entra em conflito com as normas do isolamento do trabalho docente e dos próprios líderes que, por sua vez, receiam a perda de poder face ao potencial que advém da colaboração. O autor atribui o futuro do ensino à resolução destes desafios por parte das escolas e dos sistemas escolares.

Intimamente relacionada com a importância que o contexto tem para a mudança em Educação, surge uma outra premissa que é a das Organizações Aprendentes.

Segundo Bolívar (2001) para uma organização aprender tem de: otimizar o potencial formativo do que acontece no seu interior; adquirir uma função formadora para os que trabalham nela; estar atenta para responder às exigências e partilhas externas.

Barroso (2005) aponta a formação como forma de auxiliar os professores a desconstruírem práticas, a sugerir práticas alternativas e a dar segurança para a mudança ao nível da estrutura e da cultura escolar.

Lieberman e Miller (2005), salientam que a escola, por um lado, deve concordar com as normas, a prestação de contas e a avaliação visando o alto desempenho dos alunos, exigido externamente. Por outro lado, devem ser apoiadas as políticas que permitem: promover boas práticas; reconhecer os conhecimentos/ competências/ habilidades dos professores; fornecer incentivos para o aumento dos conhecimentos. As mesmas autoras (*Ibidem*) defendem que os líderes podem fazer a mudança acontecer, contudo, ocupam um

papel desafiante e algumas das funções por si desempenhadas são algo delicadas, designadamente, promover novas formas de prestação de contas e avaliação; inovar na reconstrução de normas de desempenho e expetativas dos alunos; difundir a profissão como empreendimento inteletual e coletivo.

Constatamos também, ainda no âmbito da motivação para a mudança em geral, e, em particular, daquela em Educação, a relevância do desenvolvimento da Tecnologia. Esta premissa é advogada por diversos autores.

Nóvoa (2020), salienta que, o digital, já estava presente na maioria da vida dos cidadãos antes da *COVID 19*, no entanto, este acontecimento veio tornar mais nítida a necessidade de mudança. Se anteriormente muitos lhe resistiam, quer porque o estigmatizavam considerando-o como motivo de distanciamento entre os indivíduos, quer por falta de literacia, e pelo facto de revelar fragilidades, em período de crise, não houve opção, e o seu uso impôs-se.

Perspetiva esta também corroborada por Amante (2020), refere que passada a fase de Pandemia a Escola passou a recorrer a modelos híbridos.

No entender de Oliveira, Viana, Pinto, Araújo, Araújo, Barbosa, Azevedo, Azevedo, Moura, Gadelha e Lima, (2024), na publicação *A Transformação da Educação na Era da Inteligência Artificial: Impactos e Perspetivas*, o uso da tecnologia começou por se justificar pelo acesso à informação, mas com o aparecimento da Inteligência Artificial (IA), é possível agora "automatizar processos, analisar grandes volumes de dados e criar soluções adaptadas, transformando não apenas o aprendizado, mas também a maneira como professores e alunos interagem".

Moran (2024), na sua publicação *O uso equilibrado da Inteligência Artificial na Educação*, salienta que com a Inteligência Artificial "podemos combinar o melhor das competências humanas (empatia, criatividade, visão crítica e ética) com os recursos digitais para apoiar docentes, gestores, alunos e famílias no caminho de uma educação humanizadora, transformadora, que melhore o processo de ensino e aprendizagem, apoiando os benefícios reais e questionando igualmente todas as contradições".

Segundo Meirinhos (2016, p. 51) o avanço da tecnologia fez assim emergir uma eSociedade, a qual tem vindo a impactar também a Educação:

> A escola da eSociedade deve ser uma escola diferente, capaz de dar resposta aos desafios da civilização e uma nova cidadania digital. Preparar as pessoas para viver num mundo com excesso de informação, desenvolver competências para uma atualização permanente, ter consciência da necessidade de desenvolver valores e atitudes para viver numa nova realidade virtualizada […]
>
> Meirinhos (20216, p. 51)

Cabe assim ao professor possibilitar o desenvolvimento de competências para se possam vir a "mover na cultura e tecnologia digital de forma a navegar por redes, procurar informação útil, analisá-la, processá-la e comunicá-la […] (*Ibidem*). No que concerne às estratégias de ensino, estas requerem passar por diversificar as ações e assumir a sala de aula como "uma biblioteca", conforme nos refere Nóvoa (2020), em que os alunos não precisam de estar todos a fazer o mesmo, nem o professor tem de estar a falar para todos ao mesmo tempo. Os docentes, como expressa Trindade (2020) na apresentação "As implicações do digital na transformação das escolas", vêm assim assumir o papel de "interlocutores qualificados", visando possibilitar experiências de aprendizagem diferenciadas aos seus alunos no decorrer do processo de construção de aprendizagem, uma vez que a informação atualmente está em constante atualização. Conforme salienta Meirinhos (2016, p.48) "a maior parte do conhecimento que uma criança terá de dominar ao longo da vida ainda não se produziu".

Em síntese, apontamos assim neste capítulo fundamentos que podem estar na origem da Mudança, designadamente, o Contexto (Hargreaves, 1998; Busher, 2006; Neves, 2020; Silva e Rumbane, 2020; Pedro e Ferreira, 2023), a Aprendizagem (Bolívar, 2001 e Barroso, 2005) e o desenvolvimento da Tecnologia (Nóvoa, 2020; Amante, 2020; Oliveira *et al*, 2024), que, por sua vez, veio desencadear o ressurgir da eSociedade (Meirinhos, 2016) e também o desenvolvimento da Inteligência Artificial (Moran, 2024).

Dada a abrangência destes pressupostos, acreditamos que o processo de mudança assume uma relevância tal na Educação que pode mesmo determinar a sustentabilidade das organizações. Aliás, nesta linha de pensamento, Fullan (2011) enuncia seis segredos para ajudar os líderes na sua missão: amor pelos seus funcionários; ligação entre pares com um objetivo; investimento no desenvolvimento de capacidades; aprendizagem no trabalho; clareza das regras; sistemas de aprendizagem. O autor (*Ibidem*, p. 11) defende

que o sucesso da sua teoria de ação se sustenta no facto de os líderes conseguirem manter um equilíbrio dinâmico entre os diversos "segredos" cuja tensão entre si é uma constante.

A reflexão efetuada no decorrer deste capítulo, acerca das motivações impulsionadoras do desenvolvimento da Educação catapulta-nos para uma outra inquietação. Ou seja, somos levados a equacionar e a querer compreender como é que este processo de mudança se desenrola em concreto.

1.1 - O processo de Inovação e Mudança em Educação

É certo, como Fullan (2011, 2015) e Hargreaves (1998), entre outros, nos têm dado evidências, que a Educação tem vindo a estar sujeita a inúmeras mudanças ao longo dos tempos e distintas motivações as sustentam, conforme adiantamos anteriormente. Todavia, quanto às mudanças e inovações que se vieram a efetivar na realidade, estas nem sempre se têm revelado de todo significativas.

Aliás, Barroso (2005, p. 174), é um autor que nos adianta que, no seu essencial, a Escola não mudou, mudaram foram as circunstâncias, o "mundo", e a escola adaptou-se a essas circunstâncias tendo só alterado o mínimo, pelo que as inovações introduzidas pelos professores se traduzem em micro mudanças e, todavia, não mudaram o sistema. O autor (2005) cita Canário para nos salientar que a Escola passou de um contexto de certezas, para um contexto de promessas e, atualmente, encontra-se num contexto de incertezas. Ora perante esta conjetura, as organizações sentem necessidade de aprender, de se adaptarem às mudanças do meio externo, "tirar lições dos êxitos e dos erros do passado", empreender novas experiências e empenharem-se na inovação (Schöon,1990, citado por Barroso, 2005, p. 190). Barroso (2005, p. 184) cita novamente Canário para nos dar conta de que:

> […] os indivíduos mudam, mudando o próprio contexto em que trabalha, fazer da mudança da escola um processo de formação (e mudança) dos professores. Isso implica estabelecer uma integração entre o lugar de aprender e o lugar de fazer, criando condições para que se produza uma outra relação entre o saber e o poder. Barroso (2005, p. 184)

Na linha de pensamento de Costa e Oliveira (2018), assistimos atualmente a uma redefinição das relações entre a Economia e Política, e a uma reafirmação dos Direitos dos

cidadãos em Educação, ressurgem novas modalidades de regulação e políticas. Esta perspetiva é corroborada por Barroso (2018, p. 1077), salientando que a Governança dos Sistemas de Ensino tem evoluído com a descentralização administrativa da autonomia das escolas pelo que deve "permanecer suficientemente flexível, adaptando-se ao dinamismo e à complexidade do sistema e prosseguindo os objetivos estabelecidos, dentro de um orçamento limitado". Deve focar-se nos processos e ser capaz de se adaptar à mudança e aos acontecimentos imprevistos e "tirar partido dos dados probatórios e de trabalhos de investigação com o fim de sustentar a aplicação de políticas e das reformas" (*Ibidem*).

No que concerne em particular à Inovação, sabendo que é na organização escolar que se "debatem e colocam os grandes desafios da sociedade atual: na gestão dos recursos, na generalização do uso das tecnologias e no crescente multiculturalismo da população escolar" (Costa e Oliveira, 2018, p.221, ancorados em dados da OCDE, 2008), consideramos que esta se pode oferecer como oportunidade, designadamente, na melhoria de práticas e na formação, conforme enunciamos adiante ao destacarmos as perspetivas de Costa e Oliveira (2018) e Figueiredo (2011).

Costa e Oliveira (2018, p. 198), salientam que a Inovação pedagógica é "um processo organizado com o objetivo de melhorar as práticas". Estes autores referem que dada a celeridade, a evolução e propagação do conhecimento científico, a gestão da informação a que acedem os alunos são apenas alguns aspetos que dificultam a ação da Escola de Hoje e, tal, requer aos professores que estejam atualizados, quer científica, quer tecnologicamente para fazer face a esta realidade atual.

Figueiredo (2011) refere que a Inovação passa pelo desenvolvimento de projetos de investigação-ação que integrem equipas mistas constituídas por professores das escolas e investigadores académicos. O mesmo autor (2011, p. 17-18) adianta-nos que urge inovar na Educação que se pratica, e é essencial que se prepare para, por sua vez, "formar jovens que, para além de dominarem as competências tradicionais, possam diferenciar-se, em mercados de dimensão global, pela criatividade e inovação". O mesmo autor identifica dois tipos de inovação: a incremental, sustentada na introdução de melhoria em produtos, processos, ou organizações existentes; a disruptiva (conceito original de Christensen, 1977)

que assenta na criação de soluções para populações ou mercados cujas necessidades não estão satisfeitas de todo.

Relativamente à Mudança, o seu processo de implementação assume contornos distintos, consoante as perspetivas dos autores, e pode estar dependente de requisitos como práticas, procedimentos, regras, relações, mecanismos, desejos, novos materiais, novas abordagens de ensino e alteração das crenças.

Hargreaves (1998) salienta que, independentemente do conteúdo, o processo de Mudança é enformado pelas práticas e procedimentos, pelas regras e relações, pelos mecanismos sociológicos e psicológicos. Admite ter de haver congruência entre estratégias e desejos de mudança (sustentados na "imprevisibilidade criativa" e em "fluxos de energia") garantindo aos docentes uma maior "posse da mudança", "maiores oportunidades para o exercício da liderança e da aprendizagem profissional e estabelecer culturas de colaboração e de aperfeiçoamento contínuo" (Hargreaves, 1998, p. 14). Ressalva que a Inovação tem-se vindo a oferecer cada vez mais como simulação segura, ou seja, utilizada como estratégia de mudança na Educação visto que se têm registado movimentos dos "mundos clínicos do conhecimento e da técnica para os domínios voláteis e imprevisíveis dos sentimentos e das emoções humanas" (Hargreaves, 1998, p. 15).

Também Alves e Baptista (2018), sustentados em Hopkins e West (1994), acreditam que alguns fatores podem levar à Mudança de práticas, nomeadamente, aqueles que adiante explanamos no **Quadro 1**:

Quadro 1 - **Fatores que levam à Mudança de práticas**

As **pessoas** - localizam-se no centro do processo e devem ter oportunidade de partilha, de encontro e debate para que aprendam juntos e decorra o seu desenvolvimento individual e profissional; os professores existem para estar ao serviço das pessoas, dos alunos, da aprendizagem pessoal e social de natureza cognitiva, emocional e afetiva; para educar	O **currículo** - deve ter em conta alunos concretos, recorrendo a projetos de natureza interdisciplinar e a recursos produzidos pelos próprios professores com base na consulta à internet, ao trabalho de pesquisa, à aferição e partilha);	Os **espaços** - amplos e com portas paredes de vidro, com possibilidade de um local mais resguardado, em que se privilegia o trabalho de projeto supervisionado por vários professores o que envolve que tenha havido interação e planificação conjunta; os professores assumem-se como	O **tempo** -horários menos espartilhados em que os alunos assumem um papel interventivo em que se podem mover e interagir e em que se inicia sempre com uma reflexão comum de 10/ 15m que se reverte na preparação para a aprendizagem;

pessoas: competentes, conscientes, compassivas, comprometidas e criativas – escola dos Jesuítas;		mediadores, catalisadores, agentes de monitorização e gestores de aprendizagens;	
O **agrupamento de alunos** - podem ser grupos maiores visando a diluição da segmentação e segregação da turma e trabalhar lógicas pedagógicas diferentes;	Os **métodos de trabalho** pedagógico - uso de tecnologia intensiva visando a implicação na aprendizagem, cujos alunos assumem a ação- "do learning by doing"- Dewey; pedagogia assente: na autonomia, responsabilidade, interação e de contrato;	As **tecnologias digitais** - equilíbrio no uso de instrumentos digitais com aqueles em suporte de papel; permitem uma pedagogia personalizada, horizontal e flexível);	O **tempo dos professores** - o trabalho colaborativo é fuga à solidão, ao sofrimento e à angústia profissional, gera alegria nos alunos e a escola surge humana, atenta e próxima de realizar o potencial de cada ser humano.

Fonte: Elaboração própria com base em Alves e Baptista (2018)

Por outro lado, Fullan (2015) ressalva a necessidade de que, para implementar um novo programa, são requeridos três componentes ou dimensões, nomeadamente, o uso de novos materiais, novas abordagens de ensino e alteração das crenças, salientando que se não incidirem sobre o currículo, o comportamento e as crenças não são considerados mudanças significativas *(Ibidem*). O mesmo autor adianta-nos alguns exemplos que espelham a realidade objetiva da dimensão da mudança: a educação aberta, o desenvolvimento científico cognitivo e as novas pedagogias para a aprendizagem profunda. Não obstante, Fullan (2015) alerta-nos que a mudança vai sempre falhar se não houver infraestruturas e processos que envolvam os professores em desenvolver e aplicar o novo conhecimento e competências. Tal, exige um significado profundo acerca das novas abordagens para aprender e ensinar. Por sua vez, o autor ressalva também que o significado impulsiona à motivação, ao saber como e à resolução de problemas.

Todos os autores que referenciamos anteriormente, dão-nos conta de que se torna cada vez mais imprescindível estar em permanente alerta para aferir o que se pode vir a oferecer-se como oportunidade à Mudança e à Inovação em prol da melhoria e do Bem comum. Ainda que a inovação seja uma constante nas posições de cada autor, estas

adquirem *nuances* distintas levando-nos a crer que este processo da Mudança requer alguns requisitos: práticas e procedimentos, regras e relações, mecanismos psicológicos e sociológicos (Hargreaves, 1998); flexibilidade por parte das organizações (Barroso, 2018); novos materiais, novas abordagens de ensino e alteração de crenças (Fullan, 2015); as pessoas, o currículo, os espaços e o tempo (Alves e Baptista, 2018).

Ora, todos estes pressupostos assumem assim um papel de relevância contudo, a implementação da cultura de Mudança na escola não é de todo um processo linear e comporta aliados, nomeadamente, a Liderança.

2. - A implementação de uma cultura de mudança na Escola

Na linha de pensamento de Conde e Martins (2009, p. 1) as perspetivas assumidas pela Escola não devem perpetuar-se no tempo continuamente:

> A escola não pode […] permitir-se perpetuar modos de ensino e aprendizagem magistrais que formam para ler e escrever de forma acrítica. Tem que acompanhar a mudança nos processos tecnológicos, sociais e comunicacionais. Tem que formar para a autonomia e para a criatividade, para a capacidade de interagir socialmente de forma crítica e para a competência de aprender a aprender.
>
> Conde e Martins (2009, p. 1)

Esta premissa realmente é uma constante na Revisão de Literatura no âmbito da Educação, contudo, ainda que nos seja apontada uma vasta diversidade de benefícios advindos da mudança e da inovação, o processo de implementação por vezes é controverso e assumido de forma distinta pelos envolvidos.

Autores como Todd (2002), Falsarella (2018) e Gasque e Casarin (2016) apontam alguns pressupostos que podem estar na origem da implementação do processo de mudança e inovação, nomeadamente, a aprendizagem profunda, a partilha impulsionadora e o envolvimento dos alunos recorrendo a ambientes diferenciados e ao trabalho de projeto.

Todd (2002), salienta-nos que a informação é fulcral, contudo, por si só não significa que os indivíduos que estão informados despoletam mudança. Tal ação resume-se apenas ao *input*. Para haver mudança, segue-se o *outcome*, ou seja, é necessário que haja transformação do conhecimento como significado entendido, uma nova perspetiva/ interpretação ou inovação. Como resultados de uma aprendizagem profunda são apontados 5 C: o caráter da Educação, a cidadania, a colaboração, a criatividade e o pensamento crítico (Fullan, 2015).

Na perspetiva de Falsarella (2018), a partilha assume-se como motivação preponderante na mudança uma vez que considera que os membros de uma instituição escolar partilham experiências de condutas, crenças, emoções, valores, formas de compreensão, conflitos e desacordos. Esta autora *(Ibidem*) cita Sacristán (1999) para nos indicar que estes partilham uma cultura partilhada que traduz tradições acumuladas ou

modelos educativos, não obstante, tal não significa que a autonomia da ação dos indivíduos seja ignorada e impossibilite que desenvolvam ações inovadoras. O desafio da pedagogia atual é gerir os ciclos inovador e reprodutor de ações, isto é, reproduzir a tradição válida e melhorar a que deixou de ter utilidade. Usualmente, o ciclo inovador decorre na sequência de novas condições sociais ou culturais às quais as práticas presentes já não dão resposta. Todavia, não invalida que, muitas vezes, haja ciclos inovadores que convivam com ciclos reprodutores, podendo provocar contradições, conflitos, divergências que se venham a refletir em avanços ou retrocessos (*Ibidem*).

Gasque e Casarin (2016) dão-nos conta que existem duas tendências para a Educação. A longo prazo prevê-se: o reforço do envolvimento dos alunos e mais inovação; a mudança para abordagens de aprendizagem mais profundas baseadas em projeto (em oposição com as disciplinas). Quanto a tendências de curto prazo, apontam: a aprendizagem híbrida que prevê que o aluno pratique o domínio do conteúdo no seu próprio ritmo recorrendo a módulos de aprendizagem *online* e a *software* adaptável; a valorização da humanidade e da arte como suporte para aprendizagens multi e interdisciplinares.

Uma vez implementado o processo de uma cultura de Mudança numa Escola, estão reunidas as condições para que a Inovação se venha a efetivar e a instituição se arrole periodicamente por ciclos reprodutores ou de inovação, ou ainda, por uma comunhão entre estes. Este pressuposto ocorre numa perspetiva de que num processo de mudança na escola não há alteração, nomeadamente, entre os envolvidos que constituem as organizações. Todavia, na generalidade, e em particular no que diz respeito à escola pública, tal pode não corresponder à realidade atual, uma vez que se estes se encontram em constante mutação. No que concerne em concreto, aos intervenientes das organizações escolares, por motivos vários vêm-se alterando, e desta forma, o processo de mudança pode vir a ser influenciado positiva ou negativamente, mais ou menos significativamente, tendo em conta as motivações que os profissionais adquirem, o perfil que detêm, o estádio que estão a vivenciar ou ainda a liderança que os impulsiona a *caminhar* e a inovar.

Adiante, no subcapítulo que se segue, confrontamos em particular o papel que a Liderança pode ter na Mudança.

2.1- A mudança em Educação e o papel das Lideranças

No seguimento, da reflexão em torno do processo de implementação e do desenvolvimento de uma cultura de Mudança na Escola, a que procedemos anteriormente, concentramos agora o nosso foco na ação exercida pelos responsáveis pelas organizações escolares.

Começamos então por esclarecer os conceitos de Gestão, Administração e Liderança, recorrendo a Bush (2006), Teixeira (2022), Matos e Grave (2018) e Costa e Oliveira (2018).

Do ponto de vista de Bush (2006), a Gestão sobrepõe o termo de Liderança e o de Administração. O gestor ao tomar as decisões espelha, assim, a visão que tem acerca da Escola. O mesmo autor (*Ibidem*) cita Cuban (1988) para salientar que este processo de Gestão pode assumir contornos distintos e a influência da Liderança é exercida sobre as ações dos outros para alcançar os fins desejáveis. Quanto à Administração, esta serve para manter de forma eficiente e eficaz a organização.

Teixeira (2022, p. 2009) salienta que a Liderança é uma entre outras tarefas de um gestor e pode definir-se como "processo de influenciar outros de modo a conseguir que eles façam o que o líder quer que seja feito" ou como "capacidade para influenciar um grupo a atuar no sentido da prossecução dos objetivos do grupo".

Matos e Grave (2018), apoiados por sua vez em outros autores, apontam diversas aceções de Liderança. Carapeto e Fonseca (2006) adiantam que é uma capacidade que se aprende e se desenvolve e que se assume como conjunto de capacidades que potenciam a criatividade e a inovação levando assim a organização ao sucesso. Caruso e Salovey (2007) referem que a Liderança está associada à inteligência emocional e que, por sua vez, é relevante para o planeamento, pensamento flexível e adaptabilidade. Tracy (2010) salienta que "os líderes são feitos, não nascem" (Matos e Grave, 2018, p.13). Kouzes e Posner (2009) mencionam que a Liderança ocorre em qualquer lugar e altura e recusam a noção de que seja um gene ou uma herança. Rocha (2000) salienta que a base de uma Liderança eficaz assenta na reflexão da missão da organização, na sua definição e na sua implementação

clara e “visível”. Almeida (2006) ressalva que os efeitos da Liderança podem ser evidenciados ou reduzidos, atendendo às situações particulares em que podem ocorrer.

Costa e Oliveira (2018, p.221) consideram que a Liderança se revela essencial no “posicionamento, na visão e na estratégia, na gestão e administração de recursos, nas decisões pedagógicas que implementa, no clima que desenvolve e na cultura organizacional que sustenta”.

Esclarecidos os conceitos de Gestão, Administração e Liderança, concentramo-nos agora em particular, na Liderança e no papel que esta ocupa, destacando adiante as perspetivas de Fink (2019), Piedade e Pedro (2014), Teixeira (2022) e Lieberman e Miller (2005).

Fink (2019) ressalva que uma Liderança sustentável exerce influência ao nível da melhoria da Educação e contribui para o desenvolvimento de uma aprendizagem profunda tendo em conta que se espalha e perdura no tempo. Este autor, sustenta esta assunção em sete princípios concebidos em conjunto com Hargreaves (Hargreaves e Fink, 2006): profundidade (liderança para aprender e cuidar dos outros); duração (perdura, preserva e alimenta); amplitude (expande-se uma vez que é distribuída por toda a organização; a liderança está a ser exercida e uma ambição daquilo em que se pode transformar é uma constante; depende da liderança dos outros); justiça (encontra formas de partilhar conhecimentos e recursos revelando-se socialmente justa); diversidade (promove e aprende com a diversidade dos processos de ensino-aprendizagem e gera coesão e redes entre os seus diversos componentes); criatividade (reconhece e valoriza os talentos dos seus líderes dentro da organização, cuida e assegura que eles cuidam de si próprios, renova a energia das pessoas, é prudente e inventiva); conservação (aprende com o melhor do passado para criar um futuro ainda mais promissor, esforça-se por preservar e renovar o objetivo a longo prazo).

Piedade e Pedro (2014, p. 113), ao citarem Seweeney (2005), destacam que “a Liderança eficaz é a componente mais crítica para garantir o sucesso na implementação de qualquer programa num ambiente educacional”. Os mesmos autores, (*Ibidem*) citam Mulkeen (2000) para apontar a correlação entre as práticas de Tecnologias Digitais (TD)

usadas pelo Diretor e as utilizadas pelos restantes professores, adiantando também como prática favorável a participação dos professores em projetos piloto inovadores.

Para Teixeira (2022, p. 219) a Liderança eficaz depende: das caraterísticas dos líderes ("*background*, educação, experiência, sistemas de valores, objectivos e expectativas"), das caraterísticas dos subordinados ("*background*, educação, experiência, desejo e aptidão para assumir responsabilidades") e dos requisitos da situação ("dimensão, complexidade, objectivos, estrutura e clima da organização bem como a tecnologia e a natureza do trabalho").

Segundo Lieberman e Miller (2005), o trabalho do líder permite: investigar a sua própria prática logo aprende/ ensina e aperfeiçoa a Aprendizagem ao Longo da Vida; influenciar os outros professores logo têm impacto na cultura das escolas; encontrar e criar oportunidades e, em simultâneo, manter as conexões com a prática da sala de aula; aprender a liderar com os outros em comunidades de prática, recorrendo à colaboração como forma para assumir riscos e experimentação; reproduzir as comunidades de práticas nas suas escolas ao trabalhar com os diversos membros: desde aqueles em início de carreira até aos mais experientes; ser sensível ao contexto e à cultura logo, há que recorrer frequentemente a abordagens distintas de liderança; criar um ambiente de aprendizagem que influencie a comunidade escolar: alunos, professores. Os líderes assumem-se uns verdadeiros "arquitetos" da comunidade (*Ibidem*, p. 161).

Outro aspeto que mereceu a nossa atenção, atendendo ao processo de implementação da Mudança na Escola, foram os diferentes estilos e modelos de Liderança que um líder pode vir a recorrer no âmbito das suas funções.

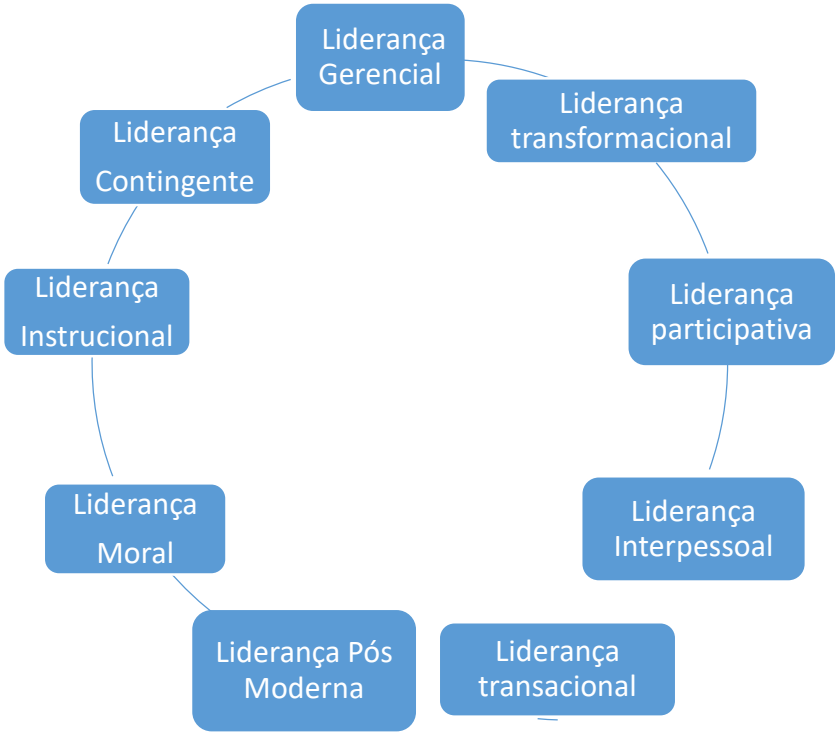
No que concerne em particular, às diferenças de género, Teixeira (2022, p. 234) refere que os homens "têm tendência para um estilo de comando e controlo mais apertado" e, ao invés, a mulher apoia-se mais no "seu carisma, competência, contato e capacidade de relacionamento para influenciar". Em suma, na perspetiva deste autor, as mulheres exercem uma "Liderança mais democrática" e com qualidades ao nível da negociação pelo facto de que são "menos inclinadas a centrar-se demasiado nos ganhos e nas perdas e em competição". Não obstante, o autor (*ibidem*) ressalva que esta propensão

cai por terra quando a mulher se encontra num ambiente cujas tarefas são dominadas por homens.

Relativamente aos fatores que determinam os estilos, Amanchukwu, Stanley & Ololub (2015) apuram: a dimensão de uma instituição/ organização; o nível de interação e a comunicação; as personalidades dos membros; a congruência dos objetivos e o nível de tomada de decisão.

Quanto a Modelos de Liderança, de entre a diversidade daqueles que poderíamos explanar, optamos por abordar neste documento os modelos de Bush (2008), os quais apresentamos adiante expressos na **Figura 1**. Este autor salienta-nos que, partiu dos 6 modelos de Liderança de Leithwood, Jantzi & Steinbach (1999), e os estendeu a 9 (Bush e Glover, 2003), tendo deste modo, conseguido cruzá-los com os modelos de gestão por si elencados anteriormente (Bush, 2006).

Figura 1 – Modelos de Liderança



Fonte: Elaboração própria segundo Bush (2008)

O modelo de Liderança Gerencial (o autor aliou-o ao modelo de gestão formal), pauta-se pela burocracia e o foco do trabalho dos líderes está nos comportamentos, nas funções, nas tarefas e, a serem desempenhadas de modo eficaz por este, e vêm a otimizar, por sua vez, o trabalho dos outros atores na organização. Estes líderes escolares trabalham

em sistemas centralizados, em que é dada prioridade à implementação de pressupostos externos obrigatórios, nomeadamente, aqueles preconizados por níveis superiores da hierarquia, não havendo espaço para a inovação dos professores.

No modelo de Liderança Transformacional, assente Leithwood *et al* (1999), Bush (2008) salienta que o foco principal da liderança se centra nas capacidades dos membros da organização. Assume-se que quanto mais compromisso pessoal para com os objetivos organizacionais houver, mais competências existirão para a realização desses objetivos (empenho, produtividade). Concentra-se essencialmente no processo usado pelos líderes para otimizarem os resultados escolares. Bush (*Ibidem*) alia este modelo de liderança ao modelo de gestão colegial, uma vez que este pressupõe que líderes e membros da organização tenham valores partilhados e interesses comuns e, nesta medida, potenciam o envolvimento das partes interessadas ao nível da concretização dos objetivos educacionais. Não obstante, o autor refere que atualmente este modelo está cada vez mais a ser aliado ao modelo político uma vez que os governos se têm servido da *transformação* como meio para impor os seus valores.

O modelo de Liderança Participativa (aliado ao modelo de gestão colegial), segundo Bush (2008), assente em Leithwood *et al* (1999), baseia-se no processo de tomada de decisão do grupo, pautado por 3 pressupostos: vai aumentar a eficácia da escola; justifica-se pelos princípios democráticos; apresenta-se disponível para qualquer parte interessada legítima.

O modelo de Liderança Interpessoal (aliado ao modelo de gestão colegial), na perspetiva de Bush (2008) baseado em Tuohy e Coghlan (1997), realça a importância da colaboração e das relações interpessoais. Tendo por base estudos empreendidos por Bennett, Crawford, Leva, Glover & Earley (2000) o autor (*Ibidem*) destaca o contributo do modelo de liderança interpessoal para a gestão escolar tendo em conta a abordagem colegial (as relações interpessoais das equipas decorrem do trabalham conjunto entre membros que são amigos logo, a colegialidade é assim facilitada).

Quanto ao modelo de Liderança Transacional (aliado ao modelo de gestão político), Bush (2008) apoia-se em Miller e Miller (2001) que caraterizam este modelo de liderança como um processo de troca. O intercâmbio é uma estratégia política estabelecida pelos

seus líderes formais que possuem autoridade e poder sob os membros da organização. Recorrem a recompensas como a promoção dos membros ou atribuir-lhes relevância na organização. Este tipo de modelo requer a cooperação dos membros para com o líder visando que a gestão da escola seja assegurada eficazmente. Assim, ambas as partes envolvidas têm benefícios, embora nem sempre esse compromisso promovido pelos líderes, perdure a longo prazo com os valores e visão da escola.

Relativamente ao modelo de Liderança Pós moderna (aliado ao modelo de gestão subjetivo), com base em Keough e Tobin (2001), Bush (2008) salienta que a linguagem usada espelha as múltiplas realidades e que cada situação pode adquirir muitas interpretações à luz do local em que ocorrem tendo em conta a diversidade deste. Requer-se então a estes líderes que considerem as várias perspetivas dos atores da organização fluida em que a hierarquia adquire pouco significado. O autor dá-nos a conhecer também a perspetiva de Sackney e Mitchell (2001), que nos referem que o líder deve prestar atenção à estrutura cultural e simbólica e ao significado interpretado pelos indivíduos e pelos grupos. O foco desta visão é dar voz aos atores e como resultado existem múltiplas visões e significados culturais.

Quanto ao modelo de Liderança Moral (aliado ao modelo de gestão cultural), Bush (2008) tendo em conta Leithwood *et al* (1999), refere que o foco se centra nos valores, nas crenças e na ética dos líderes. Aborda ainda neste modelo a perspetiva de Sergiovanni (1991) para salientar a importância de haver harmonia entre a gestão e a moral visando uma liderança eficaz, ressalvando que para que a escola se transforme numa instituição, é imperativo existir uma comunidade de aprendizagem.

Em relação ao modelo de Liderança Instrucional**,** Bush (2008) aponta a perspetiva de Bush e Glover (2003) destacando que o foco deste modelo se centra no ensino, na aprendizagem e no comportamento dos professores ao nível do seu trabalho com os estudantes. A influência dos líderes é significativa e traduz-se na aprendizagem dos estudantes, por meio dos professores. A ênfase é colocada no rumo e no impacto da influência do líder e não no processo dessa influência. O autor dá-nos também conta da investigação de Blase e Blase (1998) em escolas americanas de diversos níveis de ensino, referindo que a liderança instrucional eficaz se carateriza por três aspetos: diálogo com os

professores, promoção da evolução profissional dos professores e o fomento da reflexão por parte dos professores. Atendendo às muitas críticas por parte de alguns autores por considerarem este modelo algo limitado, Bush (2003) refere que este pode ser interpretado deste modo pelo facto de subestimar aspetos da vida escolar, relevantes como a socialização, o bem-estar dos estudantes e a autoestima.

O modelo de Liderança Contingente (aliado ao modelo de gestão ambíguo) sustenta-se na visão oportuna e útil de um dado aspeto da liderança. Bush (2008) dá a conhecer a perspetiva de Lambert (1995) para adiantar que este modelo de liderança proporciona uma abordagem alternativa a uma ação *standartizada* que não está a dar resposta às circunstâncias ou aos problemas organizacionais. Para Leithwood *et al* (1999), estes líderes, atendendo à posição formal de autoridade que ocupam, dominam um número significativo de práticas de liderança, pelo que a sua influência depende em grande parte desse domínio. Yukl (2002) aponta a necessidade dos líderes eficazes estarem constantemente a ler a situação e a avaliar como adaptar o seu comportamento a esta ou seja, como refere Morgan (1997) estar sempre a efetuar um diagnóstico eficaz dos problemas e a adotar respostas mais adequadas à questão ou situação presente.

De entre os Modelos de Liderança, anteriormente elencados por Bush (2008), podemos aferir que não existem de todo modelos de Liderança de "Tamanho Único" para fazer face aos desafios da sociedade atual, não obstante, de entre a diversidade de opções, ressalvamos o modelo de Liderança Transformacional, por um lado, dado ser o modelo que se aproxima mais da cultura de mudança que experienciamos atualmente e, por outro, dada a relevância que tem vindo a adquirir na perspetiva de vários autores como Bush (2008), Bass e Avolio (2013), Gumusluoglu e Ilsev (2009), Grave-Resendes, Bastos e Oliveira (2018) e Costa, Figueiredo e Castanheira (2019), entre outros.

Segundo Bush (2008), este modelo foca-se no processo como os líderes influenciam os resultados, logo pressupõe que o líder e os membros da organização tenham interesses comuns.

De acordo com Bass e Avolio (2013) e Gumusluoglu e Ilsev (2009), a Liderança Transformacional, ao estabelecer metas e incentivos, ajuda a manter as oportunidades de crescimento profissional e pessoal de cada funcionário.

Costa e Castanheira (2015) salientam que a Liderança Transformacional integra quatro componentes essenciais: é carismática (Desenvolvimento de uma visão e indução do orgulho, respeito e confiança), é inspiracional (Motivação, delineação de objetivos e metas elevadas, modelagem de comportamentos para atingir as metas), promove o respeito (atenção aos subordinados) e estimulação intelectual (Desafios, através de novas metas e novos métodos para as atingir).

Grave-Resendes, Bastos e Oliveira (2018) salientam que a Liderança Transformacional constrói a capacidade interna da escola, define os seus objetivos e apoia o desenvolvimento de mudanças das práticas de ensino e aprendizagem.

Costa, Figueiredo e Castanheira (2019) tendo por base diversos autores, adiantam que a Liderança Transformacional tem um contributo positivo ao nível da melhoria das escolas (Leithwood, Harris e Hopkins, 2008; Moolenaar, Daly e Sleegers, 2010), da motivação e desempenho dos docentes (Chin, 2007; Geijsel, Sleegers, Stoel e Krüger, 2009; Leithwood e Jantzi, 2006; Ross e Gray, 2006) e dos resultados dos alunos (Chin, 2007; Sun e Leithwood, 2012).

As perspetivas expressas, sustentam a adequação deste modelo de Liderança ao emergir de uma cultura de Mudança na Escola dada a sua adequação aos dias de Hoje e uma vez que estes líderes se envolvem com os membros da equipa, produzem níveis mais profundos de compromisso aliados à sua visão visando alcançar os objetivos da organização.

Em síntese, pensamos que os autores que enunciamos apontam-nos diversas possibilidades a que podemos recorrer num processo de Mudança, nomeadamente à Liderança sustentável (Fink, 2019), à Liderança eficaz (Piedade e Pedro, 2014; Teixeira, 2022), ao trabalho realizado (Libermenan e Miller, 2005), aos estilos (Teixeira, 2022; Amanchukwu, Stanley & Ololub, 2015) e aos modelos de Liderança (Bush, 2008).

Num percurso de mudança, percecionamos que os responsáveis pelas organizações escolares ocupam um papel de destaque, no entanto, a Literatura indica-nos também que atualmente outros cargos de gestão intermédia assumem-se também como parceiros de relevância. No Capítulo que se segue, de entre outros cargos existentes na Escola, procedemos à abordagem da Biblioteca Escolar.

3. A Biblioteca Escolar no processo de Inovação e Mudança

No âmbito das Bibliotecas Escolares, e da correlação que estas estabelecem com os seus utilizadores e com as organizações-mãe, Cram (1999, p. 1) alerta-nos para o facto de:

> Libraries have no inherent objective value. Value is (subjectively) assigned and is related to perception of actual or potential benefit. Rather, libraries create value by leveraging intangible assets in such a way as to add value and create benefits. They do not manage value. They manage processes and activities and they make decisions that might lead to production of value to the users of the library and to the parent organisation. Libraries can thus be seen to constitute a potential of benefit. One of the difficulties in attempting to measure the value of a library is the near impossibility of measuring its intellectual output, because that is wholly dependent on the proportionate intellectual input of the library user.
>
> Cram (1999, p. 1)

Cram (1999), adianta-nos assim que a Biblioteca Escolar adquire valor para os seus utilizadores e para a organização-mãe quando gera processos e atividades e quando toma decisões. Partindo desta assunção, e revisitando a Literatura, apontamos adiante alguns os aspetos que as caraterizam e por que pressupostos se regulam, atualmente, as Bibliotecas Escolares.

Internacionalmente, elencamos algumas premissas, designadamente, aquelas sustentadas pela Federação Internacional de Associações e Instituições Bibliotecárias (IFLA), fundada no Reino Unido e com sede atual nos Países Baixos, e outros autores que se têm vindo a destacar nesta área de interesse.

No "Manifesto das Bibliotecas para a Europa"[1] (IFLA, 2019) as Bibliotecas Escolares são caraterizadas como "locais-chave para a aprendizagem e para o envolvimento cívico, são janelas, acessíveis a todos, para a cultura e o património e são motores de investigação e inovação".

Carneiro e Amiel (2022, p. 45) ressalvam que a Biblioteca é um "espaço de construção do conhecimento que em tempos de cultura digital deve investigar, de forma crítica, o desafio das novas mídias, com um propósito pedagógico alinhado ao projeto da instituição".

[1] IFLA (2019). Manifesto das Bibliotecas para a Europa. http://bibliotecas.dglab.gov.pt/pt/ServProf/Documentacao/Documents/a-library-manifesto-for-europe-pt.pdf

Pataki (2019) ressalva a importância de as Bibliotecas Escolares se manterem abertas a proporcionar a melhor experiência aos seus utilizadores, preferencialmente sem muros, e de se focarem nas necessidades dos alunos e apoiarem-nos ao nível do envolvimento de projetos diferenciados e criativos.

Tahmaseb (2021, p. 6) salienta que "schools libraries stand at the forefront of innovation in education".

A nível nacional, destacamos algumas entidades que têm dado o seu contributo, designadamente, quanto a esta questão.

A Associação Portuguesa de Bibliotecários, Arquivistas e Profissionais da Informação e Documentação (BAD, 2023), refere que face ao cenário de incerteza que vivemos urgem definir-se linhas de ação para as Bibliotecas visando dar respostas críticas, criativas e inovadoras. Devem assumir-se como espaços físicos e digitais que contribuam para a transição digital emergente como a Inteligência Artificial, a literatura transmedia, a impressão 3D, a robótica entre outras; fomentem as múltiplas literacias, o trabalho colaborativo; desenvolvam os 6 C (Colaboração, Pensamento Crítico, Criatividade, Comunicação, Cultura e Conetividade); promovam a cidadania sustentável adotando comportamentos éticos, legais e seguros. Os profissionais que trabalham nestas estruturas devem estar capacitados para abraçar estas novas perspetivas e estar permanentemente atentos a outras inovações que surjam pois, daí resultam novas maneiras de pensar a Educação, isto é, rever e atualizar as diferentes possibilidades.

A Rede de Bibliotecas Escolares, organismo do Ministério da Educação, tem vindo a produzir diversos documentos que, por sua vez, têm contribuído significativamente para o conhecimento em geral das Bibliotecas Escolares. Por exemplo, esta entidade (RBE, 2020, p. 3), dá-nos conta do que a Biblioteca Escolar atual procura:

> […] responder às necessidades dos utilizadores, deverá encontrar caminhos para fazer a sua transição, a nível dos serviços que presta, para se tornar numa biblioteca com dimensão digital (ou eBiblioteca) constituindo-se como um *Hub* de inovação no fornecimento de serviços digitais à comunidade que serve.
>
> (RBE, 2020, p.3)

No que concerne em particular ao processo de inovação e mudança na Escola de Hoje, a RBE (RBE, 2017) adianta-nos alguns fatores que se podem vir a revelar como

facilitadores ao desenvolvimento do processo de mudança e elencamo-los adiante no **Quadro 2**:

Quadro 2 – Facilitadores do desenvolvimento da mudança

O acesso, a instalação e a **organização do espaço** - situar-se num local estratégico da escola onde todos vão, por exemplo, perto da reprografia, ser acessível para todos incluindo aqueles com mobilidade reduzida, com boa luz natural, e instalações que permitam acolhimento de equipamentos, fundo documental em suportes diversos, atividades e alunos;	A constituição e **desenvolvimento da coleção** - recursos documentais livro, não livro e em linha que possibilitem o uso local ou remoto, decorrente da avaliação do perfil, da dimensão e necessidades da comunidade de utilizadores;	O **papel do professor bibliotecário** - com perfil e formação adequados e cuja liderança se paute por indicadores como: motivação, capacidade de gestão, aprendizagem contínua, comunicação, relações interpessoais e liderança;	O **trabalho colaborativo entre professor bibliotecário e os agentes educativos** - atividades elaboradas em articulação com a Direção, os departamentos, os alunos, os EE e outras parcerias; divulgação e promoção da BE visando a otimização da articulação;

Fonte: Elaboração própria com base em RBE (2017)

Como prioridades para o ano 2023-2024 a Rede de Bibliotecas Escolares (RBE, 2023), apontou a transição digital (contributo para a implementação do Plano de Desenvolvimento Digital da Escola); o espaço físico inclusivo e seguro com possibilidade múltiplas funções; o espaço digital estruturado como complemento ao físico, a leitura e a escrita nomeadamente as multimodais; as literacias da informação e dos *media*; a cidadania democrática, critica, empreendedora e sustentável; a cultura humanista.

Em síntese, tanto a nível nacional como internacional percecionamos uma convergência de perspetivas entre autores/ entidades. Estes espaços são considerados hoje locais-chave para a aprendizagem (IFLA, 2019) e motores de inovação pois permitem a construção do conhecimento (Carneiro e Amiel, 2022). Sustentam as suas ações, em geral, nas necessidades dos utilizadores (RBE, 2020) e, em particular nas dos alunos (Pataki, 2019). O seu contributo ao nível da transição digital é inequívoco (BAD, 2023; RBE, 2023) e a RBE (2023) apresenta-nos as BE como potenciadoras da mudança tendo em conta: o acesso, a instalação e a sua organização; a coleção que disponibilizam; o Professor Bibliotecário responsável pela sua gestão; o trabalho colaborativo que é desenvolvido.

Compreendida a premência da Biblioteca Escolar no processo de Mudança e Inovação importa também conhecer a sua ação na atualidade.

3.1. - O Contexto atual da ação da Biblioteca Escolar

Ao longo do tempo têm sido dados inúmeros contributos por autores e entidades que têm vindo a incidir o seu foco no estudo das Bibliotecas Escolares da atualidade.

Internacionalmente, a IFLA é uma entidade que se destaca dada a múltipla produção de documentos que abordam o cenário da ação das Bibliotecas.

O Manifesto das Bibliotecas Escolares[2] (IFLA, 1999) salienta-nos que, relativamente aos alunos, a Biblioteca Escolar proporciona: informação e ideias que possibilita virem a situar-se na sociedade atual, baseada na informação e no conhecimento; competências para a Aprendizagem ao Longo da Vida; desenvolvimento da imaginação, visando que venham a viver como cidadãos responsáveis. No que concerne aos professores, destaca-nos a prática do trabalho colaborativo:

> […] bibliotecários e professores, ao trabalharem em conjunto, influenciam o desempenho dos estudantes para o alcance de maior nível de literacia na leitura e escrita, aprendizagem, resolução de problemas, uso da informação e das tecnologias de comunicação e informação.
>
> Manifesto das Bibliotecas Escolares (IFLA, 1999, p.1)

Por sua vez, o "Manifesto de Alexandria sobre Bibliotecas, a Sociedade da Informação em Ação"[3] (IFLA, 2005) indica-nos que as Bibliotecas Escolares contribuem para:

> […] to the sound operation of the inclusive Information Society. They enable intellectual freedom by providing access to information, ideas and works of imagination in any medium and regardless of frontiers. They help to safeguard democratic values and universal civil rights impartially and by opposing any form of censorship.The unique role of libraries and information services is that they respond to the particular questions and needs of individuals. This complements the general

[2] International Federation of Library Assotiations and Institutions (1999). Manifesto da Biblioteca Escolar da IFLA/ Unesco. https://archive.ifla.org/VII/s11/pubs/portug.pdf

[3]IFLA (2005). Manifesto de Alexandria sobre Bibliotecas, a Sociedade da Informação em Ação. https://www.ifla.org/publications/alexandria-manifesto-on-libraries-the-information-society-in-action/

> transmission of knowledge by the media, for example, and makes libraries and information services vital to a democratic and open Information Society.
>
> Manifesto de Alexandria sobre Bibliotecas, a Sociedade da Informação em Ação (IFLA, 2005)

As "Diretrizes da IFLA para a Biblioteca Escolar" (IFLA, 2015) indicam-nos que muitos são os governos que, sustentados na Agenda digital (assenta em sete pilares: mercado único digital, interoperabilidade e *standards*, confiança e segurança, internet rápida e ultra rápida, investigação e inovação, melhorar a literacia, capacidades e inclusão digitais e benefícios proporcionados pelas TIC) criada na União Europeia, têm vindo a proceder a planeamentos semelhantes e que abrangem também a ação da Biblioteca Escolar, localmente.

O "Manifesto das Bibliotecas para a Europa"[4] (IFLA, 2019) salienta que "importa compreender o potencial das Bibliotecas para garantir que toda a gente tem acesso a iniciativas e projetos que promovem a leitura, a literacia e a aprendizagem". Encaram as Bibliotecas Escolares como "guardiãs do património documental europeu, para a digitalização e a partilha das suas coleções".

Outra entidade que também tem dado vastos contributos a nível internacional, a *American Library Association* (ALA, 2014), dá-nos conta das sete categorias apuradas para a ação da Biblioteca Escolar tendo em conta a atualidade: a Sociedade, a Tecnologia, a Educação, o Meio Ambiente, Política (e Governo), a Economia e a Demografia (STEEPED).

Relativamente a autores de renome internacional, destacamos as perspetivas de Gasque e Casarin (2016), Lison (2023) e Todd (2011) no que se refere às tendências dos caminhos a seguir pela Biblioteca Escolar bem como na descrição das funções a serem desenvolvidas.

Gasque e Casarin (2016), apontam diversos rumos para as Bibliotecas Escolares. Ao nível do espaço, a tendência será assumirem-se como *learning commons* (termo de 2008 de Loertscher, Koechlin e Zwaan); espaços físicos e virtuais, flexíveis de modo a acolher tarefas diversas: aprendizagem em grupo desenvolvendo projetos, atividades de

[4] IFLA (2019). Manifesto das Bibliotecas para a Europa. http://bibliotecas.dglab.gov.pt/pt/ServProf/Documentacao/Documents/a-library-manifesto-for-europe-pt.pdf

multimédia, conto de histórias, apresentações, de leitura ou estudo individual, espaço para alunos com necessidades educativas distintas); espaços *makers* (termo que os autores indicam que é de Canino-Fluit, 2014), ou seja que são espaço de criação; *iCentres* (termo de Hay, 2012) isto é, centros de informação e inovação; espaço de modelo híbrido (Easley e Yelvington, 2015), partindo dos conceitos de *iCenter* e de *learning commons*. No que concerne ao *design*, (*Ibidem*) a tendência é para as bibliotecas oferecerem diversos pontos de vista recorrendo a diferentes recursos e estilos de aprendizagem e ensino múltiplos. Os autores (*Ibidem*), sustentados em Easley e Yelvingngton (2015), indicam que o Professor Bibliotecário tem tendência para se assumir como líder de instrução, especialista da formação, administrador de programas, colaborador, curador digital, facilitador da e-aprendizagem e cidadania digital (exige que domine questões de *creative commons*) a par com as funções tradicionais de colaboração curricular com os professores, aquisição de conteúdo (impresso e digital) e promoção da leitura.

Relativamente às funções das Bibliotecas Escolares, Lison (2023), Presidente da IFLA entre 2021-2023, oradora no *Fórum RBE 2023*, protagonista da *Conferência How can school libraries respond to the challenges that we are facing?*, refere que atualmente estas têm de primeiramente capacitar os alunos para serem consumidores de informação conscientes e participantes ativos na era digital, de modo a que possam fazer face aos desafios presentes (a evolução das novas tecnologias, a educação *online* que vem democratizar por um lado e perturbar por outro, as fronteiras da privacidade e da proteção de dados, a sociedade híper conectada que está a capacitar protagonistas distintos e a economia global que está a ser influenciada pela tecnologia). Aponta como caminhos a seguir pelas Bibliotecas Escolares: o *edutainmemt* (termo criado por si para aglutinar os termos educação e entretenimento ou seja, aprender sem perceber que está a aprender ou aprender com diversão); um ambiente de motivação (ambiente acolhedor, inclusivo, flexível e colaborativo de modo a cativar os utilizadores a produzir algo); a inteligência artificial (apoiar os alunos a fazerem um uso crítico e, simultaneamente, usá-lo para melhorar as suas capacidades e as dos professores); a Liberdade intelectual e acesso equitativo à informação (de modo a otimizar a reflexão dos profissionais e a sustentar a sua ética ao nível do respeito pelos direitos autorais); o desenvolvimento dos objetivos

sustentáveis (privilegiando o objetivo 4 – educar com qualidade). A mesma autora (*Ibidem*) adianta exemplos reais de programas desenvolvidos por Bibliotecas Escolares (Croácia, nos Países Baixos, na Colômbia) e salienta a valência da BE em participar na economia global (exemplifica com as *bibliotecas de coisas*, em Inglaterra, as quais, para além de documentos livro e não livro, emprestam outras *coisas* que as pessoas não usam frequentemente ou não têm espaço para ter em casa nomeadamente: caixa de ferramentas, tenda, binóculos, jogos volumosos…).

No que concerne a Todd (2001), este autor ressalva que a Biblioteca Escolar do século XXI marca não só pelas coleções, sistemas, tecnologia, edifício e pessoal mas, também, pelas suas ações que comprovam a diferença que faz ao nível da aprendizagem do aluno, nomeadamente, no que concerne à construção do conhecimento. Todd (*Ibidem*, p. 3) salienta que:

> A Biblioteca Escolar deve direcionar-se para o fortalecimento, a conetividade, a participação, interatividade e o seu resultado/ produto final é a construção do conhecimento. Isto deve estar no centro da nossa filosofia, ser o mandato para o nosso papel e o guia de todas as nossas ações diárias de ensino e de aprendizagem. Informação não é poder. O poder é a compreensão humana e o conhecimento, e a informação é a forma como o obtemos. Todd (2001, p. 3)

Quanto aos desafios enfrentados pela Biblioteca Escolar no decorrer da sua ação, Todd (2011), na sequência de um estudo efetuado com os Professores Bibliotecários da Austrália, adianta-nos os principais por que passam os profissionais: o impacto da tecnologia da informação na biblioteca e o papel do professor bibliotecário (47 respostas) – por vezes o equipamento obsoleto nem sempre acompanha os tempos e a pressão exercida para o sucesso do desempenho por parte do professor bibliotecário; a perceção de falta de compreensão da natureza e dimensões do papel (32 respostas) – ignorância por parte dos elementos da Comunidade Educativa quanto ao papel do professor bibliotecário do século XXI; a perceção de falta importância, valor e apreço (28 respostas) – não constar nos documentos de orientação da escola e não existir o trabalho colaborativo entre docentes; não é capaz de fazer o trabalho que quer fazer como professor bibliotecário – aliado à gestão do tempo e às múltiplas tarefas que tem de desempenhar (27 respostas); as perceções negativas da imagem do professor bibliotecário pelos outros (23 respostas) –

imagem por parte da comunidade idêntica à do bibliotecário do passado; perceção de falta de apoio para o papel de professor bibliotecário (20 respostas) – manter o equilíbrio entre reivindicar (fonte de conflitos) ou não reivindicar (nada alcança) na escola; a perceção de baixo estatuto (17 respostas) – ainda que tenha habilitações não é reconhecido por todos como essencial para a função que ocupa e é considerado facilmente substituível; a aprendizagem dos alunos – processos e resultados (15 respostas) – as competências TIC nem sempre são encaradas como transversais ao currículo pelos docentes e urge o desenvolvimento de processos de informação em suportes diversos pelos alunos; a política de promoção do valor da biblioteca escolar e do papel do professor bibliotecário (12 respostas) – mais oferta de cursos em biblioteca escolar e de formação para professores bibliotecários; o financiamento (10 respostas) – muitas têm orçamentos parcos ou inexistentes e muitas escolas pensam que é um desperdício de fundos; desenvolvimento profissional (7 respostas) – capacidade de se manter atualizado e recorrer à autoformação e formação contínua; outros desafios (11 respostas).

Relativamente aos papéis desempenhados pelo Bibliotecário Escolar, a IFLA (IFLA, 2015), refere-nos: o de ensino (literacia e promoção de leituras, literacia da informação, aprendizagem baseada na investigação/ pensamento crítico, integração tecnológica, formação de professores); o de gestão (sistemas e processos documentais: instalações físicas e digitais da biblioteca, recursos físicos e digitais, programas e serviços pedagógicos físicos e digitais, recursos humanos da equipa- formação, supervisão); o de liderança e colaboração (papel principal é contribuir para a missão e objetivos da escola em colaboração com a direção e os professores da escola); o de envolvimento da comunidade (planeamento de atividades, desenvolvimento da coleção e acolhimento de populações com caraterísticas distintas- exs. cultura, língua, …).

Em relação às competências, que se recomendam os líderes e gestores em geral, e os das Bibliotecas Escolares em particular deterem, elencamos aquelas adiantadas pela *Library Leadership and Management Association* (LLMA, 2017), na sequência de um estudo empreendido. De entre as 282 respostas obtidas, as competências apuradas foram: a comunicação (60% das respostas), a gestão de mudanças (59,9%), o espírito de equipa (54,3%), a colaboração e a parceria (44,7%), a inteligência emocional (40,8%), a resolução

de problemas (33,7%), a tomada de decisão baseada em evidências (33,3%), a resolução de conflitos (31,6%), a elaboração e apresentação de orçamentos (30,9%), a visão de futuro (30,1%), o pensamento crítico (29,1%), a ética (28%), a planificação e cronograma de projetos (26,2%), o marketing e a promoção (26,2%).

No que concerne ao cenário português, a ação da BE tem também sido abordada quer por parte da tutela que a decreta, quer por parte de entidades e autores que se têm vindo a dedicar ao seu estudo.

A Portaria 192-A/ 2015 de 29 de junho é a legislação vigente que sustenta a ação da Biblioteca Escolar em Portugal. No preâmbulo é-nos referido:

> Nos últimos anos investiu-se em instalações, equipamentos, recursos documentais e na formação de recursos humanos para estas bibliotecas. Importa agora consolidar o desenvolvimento de redes concelhias de bibliotecas, em articulação com as respetivas autarquias e bibliotecas públicas, para alargar de forma substancial a rede de bibliotecas escolares. Importa igualmente garantir que a biblioteca escolar se constitui como suporte fundamental não só para as atividades letivas mas também para o desenvolvimento de projetos pedagógicos bem como para a promoção de outras atividades complementares e de interação com a comunidade, garantindo a integração das suas atividades nos projetos educativos dos agrupamentos de escolas e escolas não agrupadas.
>
> Portaria n.º 192-A/2015, de 29 de junho, preâmbulo

A RBE, visando contribuir para o desenvolvimento de um trabalho de excelência por parte dos responsáveis pelas Bibliotecas Escolares, criou em 2009 o Modelo de Avaliação da Biblioteca Escolar, onde elenca orientações que conduzem a sua ação. O atual MABE (RBE, 2018) define estratégias de melhoria, prevê o desenvolvimento de práticas e organiza a ação em quatro domínios: Domínio A - Currículo, Literacia, Aprendizagem; Domínio B – Leitura e literacia; Domínio C - Projetos e Parcerias; Domínio D - Gestão da Biblioteca Escolar. Em 2021, a RBE aliou ao MABE o "Quadro Estratégico 2021-2027 Bibliotecas Escolares: Presentes para o futuro", concebido a partir do diagnóstico atual e tendo por base orientações nacionais e internacionais. Neste documento (RBE, 2021, p.17) é apresentado o caminho a percorrer pela Rede de Bibliotecas Escolares para alcançar a missão, isto é, "garantir que todas as comunidades educativas tenham excelentes bibliotecas escolares" ou seja, "a ação da Rede organiza-se em torno de um núcleo

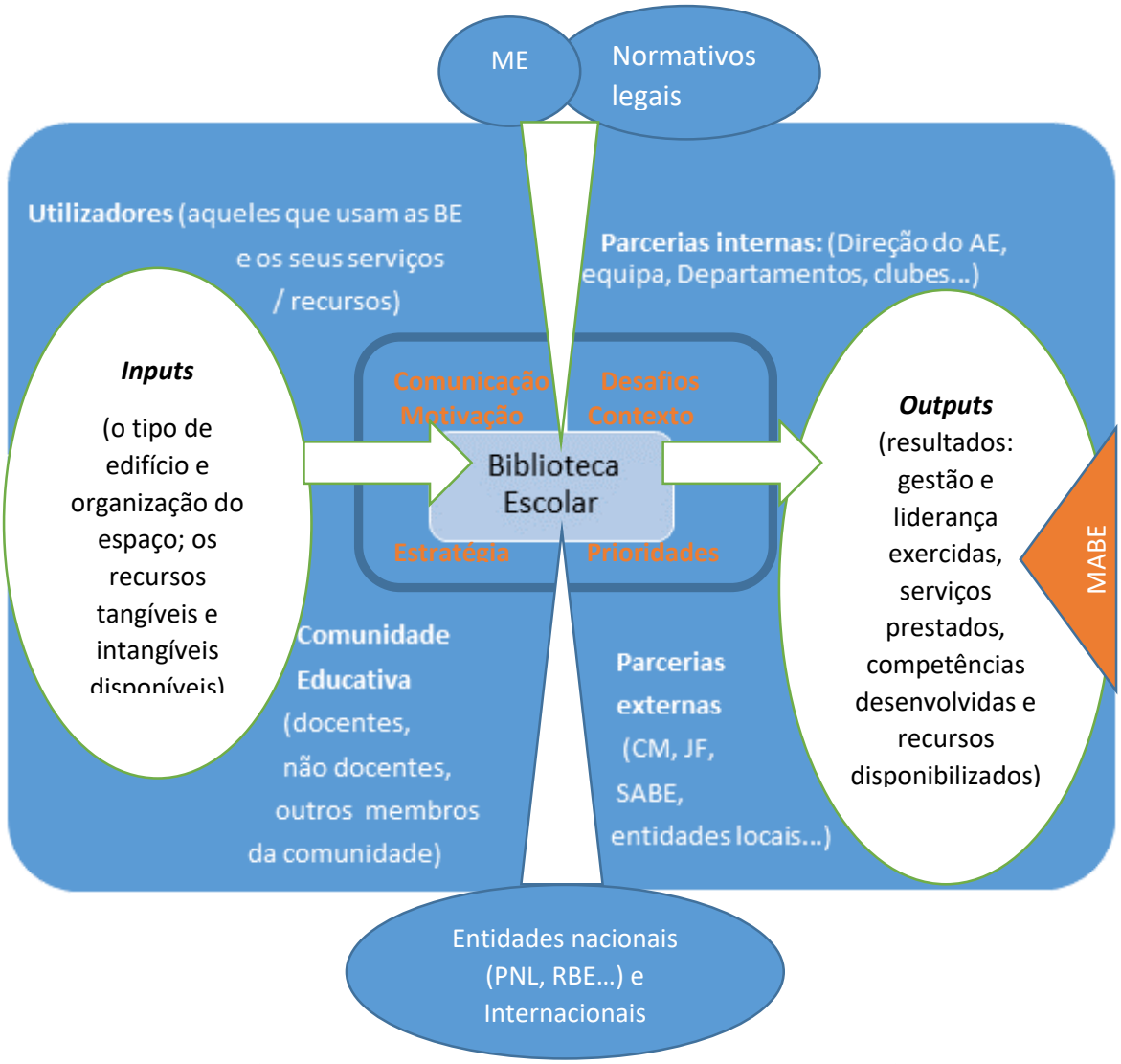
estruturante (Qualidade e melhoria contínua), identitário, e de quatro eixos estratégicos: sítios, saberes, ligações e pessoas".

O mesmo organismo (RBE, 2017) aponta também algumas possibilidades para a ação da BE. No que diz respeito ao desenvolvimento do processo de ensino e aprendizagem, a BE disponibiliza equipamento diverso e informação em diferentes formatos e suportes, promovendo a igualdade no acesso, colaborando na planificação e dinamização de atividades de aprendizagem, contribuindo assim, de alguma forma, para atenuar a redução de desigualdades de oportunidades. No que concerne ao desenvolvimento de competências transversais ao currículo, a BE contribui para a promoção da motivação, do reforço da autonomia, do sentido de responsabilidade e de atitude face ao processo de aprendizagem.

Ferreira (2018), ao abordar a flexibilização do currículo, salienta-nos que é possível percecionar a ação da BE dando-nos exemplos concretos de documentos que são elaborados no decorrer da sua *praxis* e que evidenciam ações efetivas: planificação em articulação com a BE, articulação com o Plano Curricular de Turma, Plano de Ação da BE.

Assentes em Teixeira (2022), e na experiência própria que decorre do desenvolvimento das funções como Coordenadora das BE há mais de uma década, sintetizamos adiante na **Figura 2** o ambiente em que atualmente se movimentam as Bibliotecas Escolares em Portugal espelhando as conexões que estabelecem em rede tendo por base o trabalho colaborativo, os *inputs* que detêm e aqueles que incorporam bem como os *outputs* que alcançam, ou pretendem vir a alcançar. Da relação entre todas as variáveis que constituem a Biblioteca Escolar, as prioridades definidas, a opção estratégica considerada, o diagnóstico de necessidades dos diferentes contextos em que se insere (social, político, cultural, económico, demográfico e o do agrupamento – cultura e clima escolar), a motivação que tem, a comunicação estabelecida e os desafios que enfrenta, resulta um desempenho mais ou menos eficaz e inovador, à luz dos normativos legais e entidades de renome e que é traduzido numericamente, em consonância com o Modelo de Avaliação da Biblioteca Escolar (RBE, 2018) atual.

Figura 2 – Ambiente em que as BE se movem *versus imputs* e *outputs*



Fonte: Elaboração própria com base em Teixeira (2022) e experiência própria da autora

Em síntese, as trajetórias possíveis a percorrer pela Biblioteca Escolar, e pelos seus profissionais, são múltiplas uma vez que o contexto em que as sociedades se movem hoje é de constante devir e diversos são os *inputs,* as exigências, as tarefas e competências a deter para concretização da ação.

No que concerne às áreas de foco, a ALA (2014) aponta sete categorias para as BE se debruçarem: sociedade, tecnologia, educação, meio ambiente, política, economia e demografia.

Por seu turno, a IFLA (2019) adianta que as BE assumem-se como garantes do património europeu.

Gasque e Casarin (2016), Lison (2023) e Todd (2001) são unânimes ao afirmarem de que estas não se resumem a apenas espaços físicos, ao invés, devem Hoje assumir-se como espaços também virtuais e flexíveis possibilitando: a realização de diversas tarefas (Gasque e Casarin, 2016); capacitar os utilizadores para os desafios da sociedade ao permitir-lhes serem consumidores de informação e participantes ativos na era digital (Lison, 2023); que as ações que desenvolve (Todd, 2001) possam fazer a diferença na aprendizagem dos utilizadores.

A IFLA (2015) aponta diversas funções aos profissionais das BE nomeadamente: o ensino, a gestão, a liderança, a colaboração e o envolvimento com a comunidade. Ao cruzarmos esta indicação como o MABE (RBE, 2018) percecionamos de facto convergência de perspetivas.

Quanto a competências a deter pelos líderes das BE a LLMA (2017) aponta-nos: a comunicação, a gestão de mudanças, o espírito de equipa, a colaboração, a inteligência emocional, a resolução de problemas, a tomada de decisão com base em evidências, a resolução de conflitos, a elaboração e apresentação de orçamentos, a visão de futuro, a ética, a planificação e implementação de projetos e o *marketing*.

Como constrangimentos à ação do PB Todd (2011), aponta-nos: a tecnologia, o papel do PB, a falta de compreensão do papel do PB, as múltiplas tarefas que o PB tem para desenvolver, perceção negativa do papel do PB, a falta de apoio, o equilíbrio do PB, entre reivindicar ou não na escola, a perceção do baixo estatuto do PB (facilmente substituível), a aprendizagem dos alunos, a política de promoção do valor da biblioteca escolar e do professor bibliotecário, o financiamento e o desenvolvimento profissional.

Ora refletindo acerca da ação desenvolvida pela BE e dos pressupostos adiantados anteriormente por que esta se baliza, pensamos que a Liderança que dela pode emergir pode fazer a diferença na organização.

3.2. - A Liderança da Biblioteca Escolar

Sustentados na Literatura, sabemos que atualmente o gestor de topo gere a organização escolar e daí decorrem diversos estilos de Liderança que estão intimamente

relacionados com as relações estabelecidas com os diversos intervenientes, parceiros na sua gestão.

Valle, Almager, Molina & Claudet (2015), na sequência do estudo que realizaram, salientam que os líderes eficazes do século XXI: lideram abertos à aprendizagem e são os primeiros a adequar as competências, a desenvolver meios para se avaliar e a definir o ritmo de aprendizagem para a equipa; colaboram e acompanham os professores; constroem redes de aprendizagem e liderança em toda a escola ao distribuírem a liderança; são profissionais reflexivos que visam explicar o "porquê" das práticas, atribuindo-lhes significado sustentado na pedagogia; usam as inteligências múltiplas e as aptidões relacionais para desenvolver o capital humano e liderar.

Bolívar (2015), refere que, face ao facto de as reformas educativas *top Down* se terem revelado insuficientes, urge introduzir a perspetiva de uma Liderança mais distribuída e mais horizontal em que os professores necessariamente assumem novos papéis e relações diferentes entre si. Para tal se efetivar é necessário romper com a estrutura individualista do trabalho dos professores, exigindo-lhes uma coordenação ao nível das relações colegiais visando a aprendizagem, a resolução de problemas e a promoção de valores.

Costa (2017) dá-nos conta que a Liderança pedagógica deve ser coerente com o Projeto Educativo (PE), ser estendida a todos os atores e ter como objetivo responder às necessidades dos alunos e potenciar a melhoria do ensino aprendizagem.

Na perspetiva de Costa e Oliveira (2018, p.222), no cenário atual "emergem as lideranças dos professores em funções de coordenação ou em projetos educativos, com o predomínio das estruturas orgânicas horizontais, […]. Paralelamente surgem, ainda outras lideranças repartidas em vários papéis e funções".

Fink (2019) salienta que a Liderança distribuída se traduz num ato de confiança por parte daqueles que detêm o poder e que estão dispostos a partilhá-lo, envolvendo os outros na busca coletiva de uma aprendizagem profunda.

No que concerne, em particular, ao cenário português, a Liderança é um domínio previsto de entre os quatro avaliados no âmbito da Avaliação Externa efetuada pela Inspeção Geral da Educação e Ciência (IGEC, 2023) às escolas: "Autoavaliação", "Liderança

e Gestão", "Prestação do Serviço Educativo" e "Resultados" (IGEC, 2023, p.1). Por sua vez, este indicador tem como referentes em análise: a "Mobilização da comunidade educativa", o "Desenvolvimento de projetos, parcerias e soluções que promovam a qualidade das aprendizagens" (*Ibidem,* p. 2).

O Diretor, ocupa um papel privilegiado, na sequência das competências que lhe estão conferidas, não obstante, diversos são os atores que exercem cargos de gestão intermédia na Escola de Hoje numa perspetiva de liderança distribuída. Existem cargos com representatividade em Conselho Pedagógico como por exemplo: os Coordenadores de Departamento, o de Projetos e Clubes, os dos Diretores de Turma e o da Biblioteca Escolar. Existem também outros cargos como o Presidente do Conselho Geral, o Coordenador dos Projetos Internacionais, o Mentor da Academia Júnior eTwinning, o Coordenador do Observatório de Qualidade, o Coordenador do Plano de Desenvolvimento Digital Educativo (PADDE), os Diretores de Turma, entre outros.

De entre os diversos cargos intermédios da organização, debruçamo-nos adiante em particular à Liderança exercida no âmbito do contexto da Biblioteca Escolar.

A nível internacional, destacamos as posições de Todd (2002) e da IFLA (2015).

Todd (2002) indica-nos que a Liderança do líder da Biblioteca Escolar pode abarcar diversas dimensões: Liderança Informada – compromisso com a aprendizagem com a pesquisa e recorrer a esta pesquisa para sustentar as iniciativas de ensino; Liderança com propósito – tendo em conta os resultados de aprendizagem dos alunos, o foco é a capacitação para a construção do conhecimento, compreensão e significado; Liderança Estratégica – definição de um plano claro que espelhe a visão centrada na aprendizagem em ações e na investigação de uma diversidade de fontes e formatos de informação; Liderança colaborativa – construção de parcerias assentes na partilha de aprendizagens que otimizam o conhecimento; Liderança criativa – uso de capacidades criativas para, por um lado, fornecer o valor real destas e por outro, documentá-las como evidência das suas ações; Liderança Renovável – flexibilidade e adaptabilidade, aprendendo continuamente, mudando e inovando, pensando, e agindo fora da caixa; e Liderança sustentável – construção de evidências locais e comemoração de conquistas, resultados e impactos.

A *International Federation of Library Associations and Institutions* (IFLA, 2015) salienta que a Liderança da Biblioteca Escolar requer que os bibliotecários tenham o mesmo nível de educação e preparação de outros líderes da escola, tais como administradores escolares, e os especialistas em aprendizagem. Quanto aos aspetos operacionais, a IFLA (*Ibidem*) recomenda que devem ser assegurados por pessoal de apoio administrativo e técnico com formação, garantindo que os bibliotecários escolares dispõem do tempo necessário para os seus papéis profissionais de ensino, gestão, colaboração e liderança.

A nível nacional, apontamos adiante a posição da tutela e ainda as de alguns autores e entidades que abordam a questão da Liderança ao nível da Biblioteca Escolar.

Na perspetiva de Conde e Martins (2009,p.1) cabe à Biblioteca Escolar, atendendo ao contexto em que vivemos:

> […] um papel de liderança, assumindo-se como um recurso indutor de inovação, um recurso que contribua e tenha um papel activo e de resposta às mudanças que o sistema introduz, trazendo valor à escola no cumprimento da sua missão e no cumprimento dos objectivos de ensino/ aprendizagem.
>
> Conde e Martins (2009, p. 1)

No que concerne à tutela, esta assume a génese e o desenvolvimento desta Liderança com a criação da Rede de Bibliotecas Escolares, em 1995, na sequência do Despacho Conjunto n.º 43/ME/MC/95, em que é constituído um grupo de trabalho, visando analisar e propor medidas de incentivo à "utilização do livro nas metodologias de ensino e na organização do tempo escolar e o desenvolvimento de bibliotecas nas escolas dos diferentes níveis de ensino".

No Decreto- Lei n.º 137/ 2012 de 2 de julho (sucede ao Decreto-Lei n.º 224/2009, de 11 de setembro, primeira alteração do Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril), que aprova o regime jurídico de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos de ensino não superior em vigor, em que a figura do Diretor surge como protagonista, encontramos a Biblioteca Escolar no Capítulo IV, secção II, artigo 46.º, referindo-se a esta como "serviço técnico-pedagógico", a par com apoios educativos e orientação vocacional. Prevê que sejam assegurados por pessoal técnico especializado ou docente e, quanto à sua organização e funcionamento, deve aparecer expresso no Regulamento Interno.

Em julho de 2009, com a publicação da Portaria n.º 755/2009, de 14 de Julho, é instituída "a figura do professor bibliotecário como elemento fundamental para a gestão funcional e pedagógica" da Bibliotecas Escolar, pretendendo-se que esta se assumisse "como uma estrutura inovadora, funcionando dentro e para fora da escola, capaz de acompanhar e impulsionar as mudanças nas práticas educativas, necessárias para proporcionar o acesso à informação, ao conhecimento e ao seu uso, exigidos pelas sociedades atuais". Com esta Portaria é também instituído o cargo do Coordenador Interconcelhio (informalmente designado por "andorinha") que vem servir de elo de ligação entre as Bibliotecas Escolares e o Gabinete de Apoio da Rede de Bibliotecas, visando otimizar a implementação das orientações emanadas.

A Portaria n.º 192-A/2015, de 29 de junho, prevê a consolidação de redes concelhias de Bibliotecas Escolares em articulação com as respetivas autarquias e Bibliotecas Públicas, sendo caraterizadas como suportes às atividades letivas, ao desenvolvimento de projetos pedagógicos e de atividades de interação com a comunidade sustentadas no Projeto Educativo do agrupamento. O art.º 3.º, c), prevê a gestão dos recursos humanos à biblioteca e, nas alíneas f) e g), considera o apoio curricular e extra curricular recorrendo ao trabalho colaborativo com as diferentes estruturas do agrupamento.

Ao consultarmos o Modelo de Avaliação da Biblioteca Escolar (RBE, 2018, p.40), referencial para a ação das BE e instrumento para a melhoria contínua concebido pela RBE, encontramos o termo "liderança" no Domínio D – Gestão da Biblioteca Escolar em que as Bibliotecas Escolares aparecem descritas como:

> […] estruturas lideradas por profissionais qualificados, aptos a responder às exigências funcionais e pedagógicas das escolas. Os professores bibliotecários, apoiados por pessoal docente e não docente, desempenham um papel ativo nos processos de gestão, liderança e inovação. Têm uma intervenção pedagógica determinante no percurso curricular dos alunos e na formação para as literacias da leitura, digital e da informação com impacto nas aprendizagens e no sucesso educativo. (RBE, 2018, p.40)

A RBE (2021, pp. 3-4), no documento "O professor Bibliotecário: um profissional em ação", indica-nos que o Professor Bibliotecário é um:

> [...] líder que tem uma visão estratégica e participa na tomada de decisão do Conselho Pedagógico, ajudando a definir prioridades de atuação com impactos nas

> aprendizagens formais e não formais dos alunos, alinhadas com as políticas educativas, a visão e a missão da escola. [...] Enquanto professor e especialista da informação, centra a sua ação na [...] criação de situações de aprendizagem diversificadas e da dinamização de programas formativos de leitura e de literacias [...] com vista à capacitação dos alunos para o uso crítico e criação de informação e conhecimento. [...] Num contexto de mudança, estas estruturas são híbridas e adaptam-se a novos desafios. (RBE, 2021, pp.3-4)

A RBE (2021), neste mesmo documento, elenca cinco domínios de ação deste profissional e respetivos subdomínios: Liderança (visão estratégica; comunicação; participação de uma cultura de colaboração; promoção de uma cultura de inovação; liderança pelo exemplo); Desenvolvimento profissional (Conhecimento das tendências emergentes; Aprendizagem ao Longo da Vida; Promoção de oportunidades de formação; Participação em comunidades de prática); Ação pedagógica (Promoção da segurança do bem-estar; adequação da ação pedagógica a diferentes ambientes de aprendizagem; criação de oportunidades de aprendizagem variadas; promoção de iniciativas culturais; participação na avaliação das aprendizagens); Gestão e serviços (Inclusão e acessibilidade; gestão de recursos dos espaços; Gestão e curadoria da coleção; Gestão de orçamentos; aplicação da política de privacidade; implementação de um serviço de referência; Presença e linha; implementação de estratégias de marketing); Práticas e avaliação (planeamento do processo de avaliação; implementação de procedimentos de avaliação; implementação de planos de melhoria; comunicação de resultados; disseminação de boas práticas).

Com efeito, de resto, nos últimos anos o processo de Inovação e Mudança tem-se pautado pela Liderança e revelado de tal forma preponderante, que diversas iniciativas têm vindo a ser encetadas visando dar destaque à ação dos profissionais em Educação, em geral, e também ao nível das Bibliotecas Escolares. Seguindo esta linha de pensamento, a RBE premeia anualmente, e divulga no seu *site* (separador *candidaturas*) projetos desenvolvidos designadamente aqueles por se destacarem como boas práticas, no âmbito da candidatura *Fazer em rede*. No ano 2022-2023 (RBE, 2023) concedeu prémio aos projetos: *Powerbook: criar e partilhar recursos pedagógicos digitais* (pretende "incentivar a leitura autónoma" e "promover o desenvolvimento de competências digitais") e *O sentir*

do AESL (visa "promover a cidadania, íntegra e responsável" e "desenvolver práticas de trabalho colaborativo entre diferentes parceiros").

Ainda em 2023, a RBE lançou o *Prémio Professor Bibliotecário*, com a periodicidade bienal, tendo em vista destacar os profissionais da biblioteca que se assumem como "líderes que alinham a sua atuação com as políticas educativas nacionais e internacionais e a missão das suas escolas" (RBE, 2023). Os premiados do ano 2023 estão divulgados no *site* da RBE (separador *iniciativas, outras iniciativas,* RBE 2023), e ao acedermos ao vídeo dos seus portefólios, podemos tomar conhecimento do enfoque destes, nomeadamente do da vencedora, que incide ao nível das diversas literacias em ambientes formais e informais recorrendo para isso aos *media.*

Resumidamente, pensamos que as perspetivas que abordamos espelham claramente a Liderança que os PB assumem no âmbito das suas funções. Quer internacionalmente, quer nacionalmente, os autores e entidades nos apontam diversos contributos à sua ação. Todd (2002) salienta-nos os diferentes tipos de Liderança que os PB podem recorrer nomeadamente, a informada, a com propósito, a colaborativa, a criativa, a renovável e a sustentável. Se cruzarmos esta indicação com a Liderança Transformacional (Bush, 2008), que abordamos ponto 2.1 *A mudança em Educação e o papel das Lideranças*, conseguimos encontrar algumas semelhanças, de facto. A IFLA (2015) recomenda inclusive, que os responsáveis pelas BE detenham o mesmo nível de Educação e preparação dos restantes líderes da administração escolar e que devem ter colaboradores que lhes permitam desenvolver a sua ação ao nível do Ensino, Gestão, Colaboração e Liderança. Em contexto nacional a Liderança da BE está espelhada essencialmente na legislação (Despacho conjunto n.º 43/ ME/ MC/ 95 – criação da RBE, Decreto Lei n.º 137/ 2012 de 2 de julho, Portaria n.º 75/ 2009 de 14 de julho, Portaria/ 2015 de 29 de junho). Não obstante, destacamos as perspetivas de Conde e Martins (2009) que nos abordam a liderança da BE como indutora de Inovação e daquela expressa no MABE (RBE, 2018) em que o PB surge como um papel ativo ao nível da Gestão, da Liderança e da Inovação.

Em suma, a Revisão de Literatura efetuada no decorrer da Parte I deste documento, no âmbito da Mudança e da Inovação, da Liderança e da ação da Biblioteca Escolar, leva-

nos a acreditar na relevância que este estudo comporta mas, todavia, importa também aferir respostas num dado campo de estudo tendo em vista percecionar este e outros conhecimentos.

Parte II – Enquadramento Metodológico

Na Parte II deste documento, organizada em Capítulos e subcapítulos, apresentamos o percurso metodológico deste estudo.

No primeiro Capítulo explanamos o desenho metodológico que seguimos e as decisões tomadas visando a prossecução desta investigação. Começamos por formular e caraterizar o problema, definir a questão de partida e estabelecer os objetivos de investigação. Procedemos também à contextualização deste estudo e definimos os sujeitos.

No segundo Capítulo detalhamos o percurso metodológico, abordando a estratégia de investigação, as técnicas e procedimentos de recolha de dados e instrumentos construídos. Explicitamos ainda os diferentes tipos de análise empreendidos.

Em síntese, nesta Parte elencamos as diferentes opções tomadas nesta investigação sustentados na Revisão de Literatura, atendendo ao problema em estudo e aos objetivos a que nos propusemos.

1 – Desenho metodológico

Neste Capítulo, organizado por subcapítulos, procedemos à Formulação e caraterização do problema, damos conta da Questão de partida e Objetivos da investigação, efetuamos a Contextualização do estudo e caraterizamos os Participantes da pesquisa.

1.1 – Formulação e caraterização do problema

Consideramos que é de todo relevante constituir como problema a estudar uma temática que, por um lado, se assuma como área de interesse do investigador e, por outro, tenha em vista vir a sustentar teorias, procedimentos, instrumentos, entre outros aspetos.
A análise crítica efetuada pelo investigador permite aferir o conhecimento científico existente, e as possibilidades de este vir a ser acrescido, e se vai contribuir para a validade, explicação ou transformação da realidade (Lima e Pacheco, 2006).
Esta fase de formulação do problema, visa identificar os dois momentos previstos por Pacheco (2006): a problemática (contextualização teórica do tema, isto é, localização no extenso campo de produção bibliográfica) e a pragmática (análise de fontes documentais necessárias para estabelecer a conexão entre os dados teóricos e os empíricos).

Ora o ponto de partida para a formulação do problema deste estudo incidiu nas funções que desempenhamos há mais de uma década na área das Bibliotecas Escolares. Tivemos em linha de conta a perspetiva adiantada por Bogdan e Bilken (2010):

> A agenda de um investigador desenvolve-se a partir de várias fontes. Frequentemente a própria biografia pessoal influencia, de forma decisiva, a orientação de um trabalho. Certos pormenores, ambientes ou pessoas tornam-se objetos aliciantes porque intervieram, de forma decisiva, na vida do investigador. […] Independentemente da forma como surge um tópico, é essencial que ele seja importante e estimulante para si.
>
> (Bogdan e Bilken, 2010, pp.85-86)

Todavia, outros aspetos se apresentaram relevantes a esta formulação. Num cenário de constante transformação, em que a Educação e as Bibliotecas Escolares enfrentam o desafio de se reinventar e fazerem face às necessidades e demandas dos seus utilizadores,

a inovação aparece como uma possibilidade válida e o papel da liderança como essencial para a transição da *praxis* e promoção do clima organizacional favorável.

Explanamos adiante alguns estudos efetuados internacional e nacionalmente, tendo em vista problematizar, isto é, percecionar se o tema da ação dos atores a cargo da Biblioteca Escolar, nomeadamente, ao nível da Liderança do (a) Professor Bibliotecário (a) ou do (a) Coordenador (a), é possível de ser constituído como objeto de estudo.

A nível internacional, destacamos o Relatório "Leadership for 21st Century Learning" (OCDE, 2013), concebido pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico, que aborda a importância da Liderança para a Educação e sustenta-a na aprendizagem dos alunos. Neste mesmo documento (*Ibidem*), são explanados os Princípios que orientam essa Liderança, nomeadamente: o foco na aprendizagem visando o impacto; a promoção de condições favoráveis para a aprendizagem; o diálogo; a liderança distribuída pelas estruturas e os procedimentos partilhados; o sentido de responsabilidade partilhado.

A nível nacional, explanamos adiante documentos executados pelo Conselho Nacional da Educação (CNE), e também disponibilizamos dados extraídos da Base de Dados Pordata, tendo em vista dar a conhecer o cenário atual das Bibliotecas Escolares face ao contexto educativo português.

Na publicação "O estado da Educação 2021" (CNE, 2021), entre outros dados, tivemos conhecimento do n.º de recursos Humanos afetos às Bibliotecas Escolares (BE), do n.º de formandos em BE e do n.º de candidaturas efetuadas pelos Professores Bibliotecários (PB) no âmbito de projetos em novas modalidades de acesso ao conhecimento, conforme está expresso na **Tabela 1**:

Tabela 1 – Recursos Humanos e candidaturas no âmbito das BE

N.º de recursos humanos afetos às Bibliotecas Escolares (BE) em Portugal		**N.º de formandos em BE**			**N.º de candidaturas efetuadas por PB – projetos sobre novas modalidades de acesso ao conhecimento**
Tempo inteiro	Tempo parcial	Cursos para docentes	Ações de Curta Duração para Docentes (ACD)	Cursos para Assistentes	exs. "Biblioteca Digital", "Ideias com mérito", "imprevistos de Leitura", "Integração", "Leituras com a Biblioteca", "Requalificar a Biblioteca"
PB – 1373; Assistentes – 884	PB – 729; Assistentes – 638;	4021 Mestrandos	1348 Formandos	28 Assistentes	203 Candidaturas

Fonte: Elaboração própria com base no estudo "O estado da Educação 2021" (CNE, 2021)

Acedendo à Base de Dados da Pordata, às tabelas de "Bibliotecas Escolares no Ensino Público em Portugal" e "Estabelecimentos nos ensinos Pré-Escolar, Básico e Secundário público: total e por nível de ensino: Quantas escolas públicas há no pré-escolar, básico ou secundário?", de 2021 (o mesmo ano da publicação "O estado da Educação 2021", CNE, anteriormente expresso), foi possível darmos conta do que adiante na **Tabela 2** expressamos:

Tabela 2 – N.º de BE e de Estabelecimentos de Ensino Público em Portugal

N.º de Bibliotecas Escolares (BE) no ensino público em Portugal	**N.º de Estabelecimentos de Ensino Público em Portugal**
2511	5587

Fonte: Elaboração própria, baseada na Base de Dados da Pordata, (2021)

Analisando os dados expressos anteriormente nas **Tabelas 1 e 2**, podemos aferir que em Portugal existem muitos docentes a investir na área das Bibliotecas Escolares (5369 no total entre mestrandos e formandos de ACD), face ao número de BE existentes (2511). Não obstante, estes profissionais podem vir a desempenhar funções diversas na Biblioteca Escolar, nomeadamente, como membro da equipa da BE, PB ou Coordenador conforme contempla a legislação em vigor (Portaria n.º 192-A/2015, de 29 de junho).

O número de PB existentes (2102 no total, quer em tempo inteiro quer parcial) face ao n.º de BE no ensino Público (2511) dá-nos conta que existem 409 Bibliotecas sem este profissional.

Por outro lado, comparando o número de estabelecimentos públicos (5587) com as Bibliotecas Escolares existentes (2511), verificamos que existem ainda 3076 organizações sem Biblioteca Escolar, o que representa que apenas 45% destas em Portugal têm BE.

Também pudemos aferir que foram efetuadas 203 candidaturas em 2021 pelos PB no âmbito de projetos visando novas modalidades de acesso ao conhecimento, o que representa cerca de 8% das Bibliotecas Escolares existentes em Portugal.

No que concerne ao Estudo "Organização escolar: os agrupamentos" (CNE, 2017, p.165), este dá-nos a conhecer as potencialidades da agregação de escolas, nomeadamente: "a rentabilização e partilha dos recursos (humanos, materiais e financeiros), o combate ao isolamento, a constituição de parcerias estratégicas, o aumento do trabalho colaborativo, o reforço da articulação vertical, a transição e maior conhecimento das dinâmicas e especificidades dos diferentes níveis e ciclos de ensino, a dinamização da articulação horizontal entre pares, as lideranças intermédias como atores-ponte, a replicação de boas práticas/ realização de atividades comuns, a cultura de agrupamento agregadora e uniformizante sem perda das distintas culturas escolares". De entre as potencialidades enunciadas, atentando "Lideranças intermédias como atores-ponte", procurarmos no documento o termo "Biblioteca Escolar" encontramos diversas referências enunciadas pelos Agrupamentos de Escolas (AE) que participaram no estudo, quanto ao seu valor, adiante expressos no **Quadro 3**:

Quadro 3 – O papel da BE para os AE do estudo "Organização escolar: os agrupamentos"

AE Oliveira do Hospital	**AE de Queluz Belas**	**AE São Gonçalo**	**AE Nuno Álvares**	**Escola Secundária Vitorino Nemésio**
A BE aparece como estratégia de apoio à indisciplina, a par com outras ações de combate à retenção escolar e ao abandono;	A BE é referenciada na promoção do trabalho autónomo, de práticas pedagógicas ativas no âmbito das diversas literacias, apoio ao desenvolvimento do currículo numa ação educativa integrada;	Nos pontos fortes do Projeto Educativo a BE foi apontada ao nível da promoção de atividades com repercussão na comunidade;	A BE foi mencionada no Relatório de Avaliação Externa como apoio efetivo na prestação de serviço educativo;	Nos Pontos fortes do Projeto Educativo 2014-2017 - referem-na como serviço prestado em atividades de enriquecimento curricular.

Fonte: Elaboração própria e com base no estudo "Organização escolar: os agrupamentos" (CNE, 2017)

Em síntese, face aos dados apurados e analisados, percecionamos que as Bibliotecas Escolares embora destacadas nos documentos de referência das escolas e constituídas como objeto de estudo de entidades internacionais e nacionais, são efetivamente insuficientes para fazer face ao n.º de utilizadores a quem prestam serviço e que o número de profissionais que nelas trabalham é escasso para fazer face aos desafios que enfrentam. Tal reflete-se na parca percentagem de candidaturas efetuadas ao nível de projetos sobre novas formas de aceder a conhecimento por parte dos profissionais. Relativamente à Liderança dos atores a cargo da Biblioteca Escolar, nomeadamente, o (a) Professor Bibliotecário (a) ou o (a) Coordenador (a) desta estrutura, a referência é também muito incipiente bem como as potencialidades que desta pode vir a advir.

Empreender um estudo cujo objeto de estudo se centra no âmbito da problemática da Liderança que pode vir a emergir da ação da Biblioteca Escolar, e naquilo que esta estrutura pode acrescer à Educação, designadamente, ao nível do processo de Inovação e Mudança, pode vir assim a oferecer-se de efetiva pertinência, interesse e inovação em si.

1.2 - Questão de partida e Objetivos da investigação

Sustentada a problemática, e dando conta de que a temática da Liderança exercida pelos atores responsáveis pela Biblioteca Escolar, no âmbito do desempenho do cargo de gestão intermédia que ocupam, bem como os contributos que dão para a inovação e mudança no Agrupamento, ainda não está muito explorada, definimos como Objetivo geral da investigação dar resposta à seguinte questão de partida:

> Que perceção tem a Comunidade Educativa de dois Agrupamentos de Escolas, no que se refere à Liderança e aos processos de mudança e inovação desenvolvidos pela Biblioteca Escolar?

Atentos à questão de partida, definimos os seguintes objetivos específicos:

1. Caraterizar a ação exercida pelo Professor Bibliotecário/ Coordenador da equipa da Biblioteca Escolar;

2. Conhecer a perceção que a Comunidade Educativa tem sobre a ação exercida pelos responsáveis pela Biblioteca Escolar, nomeadamente ao nível da Liderança;

3. Analisar o contributo da Biblioteca Escolar no que concerne aos processos de Mudança e Inovação pedagógica desenvolvidos no Agrupamento, a partir da perceção dos atores.

1.3 - Contextualização do estudo

De modo a proceder à contextualização desta investigação, consultamos a Base de Dados da Pordata e a Base de Dados do *site* da Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência (DEGEEC).

Ao acedermos à Base de dados da Pordata, pesquisando a localização do concelho de Vila Franca de Xira, é-nos indicado que é um dos 18 concelhos da área metropolitana de Lisboa, que pertence ao distrito de Lisboa e que está, por sua vez, subdividido em 6 freguesias. Este mesmo recurso, dá-nos conta que a população residente neste concelho é de 137.552 mil habitantes (dados de 2021), em que 6,7% corresponde a população estrangeira.

Verificámos na Base de Dados do *site* da Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência (DEGEEC), separador Roteiro das escolas, que o concelho de Vila Franca detém 10 unidades orgânicas (53 estabelecimentos de ensino no total), de entre as quais foram constituídas duas delas (20%) para proceder a este estudo.

1.4 - Participantes

Norteados pela questão de partida a que nos propusemos investigar, constituímos como sujeitos de pesquisa os observáveis do estudo, isto é: os 2 Diretores dos Agrupamentos de Escolas, os 2 Projetos Educativos respetivos, os 3 Professores Bibliotecários (PB) e os 2 Coordenadores da equipa da Biblioteca Escolar da totalidade dos dois Agrupamentos, bem como os elementos dos Conselhos Gerais (C.G.) dos dois Agrupamentos que anuíram participar no estudo (24 pessoas num universo de 42: 13 de um AE e 11 de outro AE, registando-se a representatividade de todas as posições).

No que concerne em particular aos membros do Conselho Geral, esta escolha sustenta-se no facto de este órgão integrar os vários elementos que constituem a Comunidade Educativa e, ainda, atendendo à importância que este órgão detém na hierarquia da Administração e Gestão Escolar, conforme está expresso no Decreto-Lei nº 137/2012, de 2 de julho (cap. III, Secção I, subsecção I, art.º 13.º).

Constituem o campo de estudo 2 Agrupamentos de Escolas do concelho de Vila Franca de Xira (de entre 10 existentes), selecionados não aleatoriamente e por conveniência. De ressalvar, que esta seleção de AE prende-se essencialmente a dois fundamentos. Por um lado, pelo facto de ser nossa pretensão descrever realidades distintas: cada um dos AE em estudo detém dimensão e um n.º de Professores Bibliotecários distinto (um AE tem 3 e o outro 2 PB, sendo que em ambos os AE cada um desses PB aglutina o cargo de Coordenador, em conformidade com a Portaria n.º 192-A/2015, de 29 de junho). Por outro lado, dada a proximidade e facilidade de acesso ao terreno em estudo se poderem vir a constituir como veículos de articulação e de otimização ao processo de investigação.

2– Percurso Metodológico

Este Capítulo está organizado em subcapítulos em que damos conta da opção metodológica tomada, designadamente, o Estudo de Caso, caraterizamos as Técnicas e instrumentos de recolha de dados definidas (Pesquisa bibliográfica, Inquérito, Pesquisa Documental) bem como as Técnicas e procedimentos de análise de dados (Análise Estatística Descritiva, Análise de conteúdo, Análise Documental) que selecionamos.

2.1 – Estudo de Caso

Há que tomar decisões quanto ao método da investigação tendo em vista explanar da melhor forma o processo, o caminho percorrido no decorrer do estudo para alcançar os objetivos propostos e, de entre as diferentes possibilidades, optamos pelo Estudo de Caso. Pensamos realizar uma investigação descritiva de dois casos, ou seja de dois Agrupamentos.

Por forma a sustentar esta decisão, tivemos em consideração as perspetivas de Carmo e Ferreira (*Ibidem*, p. 231), Matos e Pedro (2011) e Bogdan e Biklen (2010).

Na linha de pensamento de Carmo e Ferreira (2008, p. 235) o Estudo de Caso tem como produto final "a descrição rica e rigorosa do caso que constitui o objecto de estudo". Os mesmos autores (2008, p. 231) adiantam que este tipo de investigação "implica estudar, compreender e explicar a situação actual do objecto de investigação".

Matos e Pedro (2011) salientam que o Estudo de Caso, designadamente o de natureza descritiva, pode constituir-se como estratégia para encontrar padrões em situações, fenómenos, relações que permitam uma análise sistemática de uma situação (no caso desta investigação são abordados 2 casos) visando obter uma base para a construção de uma teoria. Estes autores (*Ibidem*, p. 584) citam Merriam (1988) que adianta que, no que concerne à categorização de caso de estudo descritivo, este cumpre a função de "descrição de eventos com grande pormenor e riqueza".

Na perspetiva de Bogdan e Biklen (2010, pp. 89-90) "o plano geral do estudo de caso pode ser representado como um funil" em que se começa pela recolha de dados, os quais são revistos e explorados, e vão sendo tomadas decisões tendo em conta o objetivo do trabalho e os aspetos a aprofundar tendo em conta a área delimitada.

Assentes nas perspetivas dos autores que enunciamos, consideramos que o Estudo de caso pode contribuir, por um lado, para caraterizar a Liderança exercida pelos responsáveis pelas Bibliotecas Escolares, no âmbito do cargo que ocupam e, assentes nas perceções dos intervenientes do AE e na ação desenvolvida pelos responsáveis pelas BE. Por outro lado, permite percecionar o contributo desta estrutura no âmbito do processo de melhoria e inovação do AE.

2.2 – Técnicas e instrumentos de recolha de dados

Sustentados em Carmo e Ferreira (2008), visamos com esta investigação alcançar: a validade interna isto é, fazer corresponder os resultados e a realidade recorrendo para o efeito à triangulação de várias fontes de dados, efetuando para tal uma recolha qualitativa (isto é, recolha de dados de conteúdo de natureza qualitativa), quantitativa (isto é, de recolha de dados estatísticos) e documental (isto é, de recolha de dados retirados dos PE dos AE); a fiabilidade, efetuando para tal "uma descrição pormenorizada e rigorosa da forma como o estudo foi realizado" (*Ibidem*, p. 236).

Explanamos adiante cada uma das técnicas a que recorremos bem como os instrumentos concebidos, designadamente, guiões para as entrevistas, um questionário e uma grelha de análise documental. Pensamos que estes se oferecem os meios adequados para operacionalizar o método de investigação e a estratégia definidas.

2.2.1 – Pesquisa bibliográfica

A pesquisa bibliográfica é um procedimento e uma técnica de recolha de informação essencial em todos os trabalhos de investigação e implica o investigador selecionar, organizar e aferir o conhecimento relevante para o tema a estudar, de entre a diversidade de fontes e suportes que tem disponível na Literatura científica. A pesquisa e Revisão de Literatura encontra – se assim presente ao longo das diversas fases da investigação, designadamente, as fases exploratória (formulação do problema), de enquadramento teórico (quadro teórico de referência para o tema em estudo), de enquadramento metodológico (opções metodológicas tendo em conta método/ técnicas/ variáveis do estudo/ indicadores), fase analítica (análise dos dados recolhidos) e conclusiva

(discussão de resultados). Santos e Lima (2019, p. 60) ressalvam que a Revisão da Literatura é "um processo contínuo que se inicia na primeira fase da investigação mas que, de facto, só se encerra quando se dá por terminada essa mesma investigação".

Iniciamos a investigação percecionando o Estado da Arte e acedendo a uma grande variedade de informação em que privilegiamos o acesso digital a artigos científicos, a periódicos, a base de dados e páginas de entidades fidedignas, a obras e capítulos redigidos por autores de renome da Literatura e, ainda, a alguns livros em suporte de papel. Todas as referências que utilizamos, em formato de paráfrase, citação direta, resumo, ou como avaliação crítica, têm em consideração as atuais normas (7.ª edição) emanadas pela APA e preconizadas pela Universidade Aberta (Direção de Serviços de Documentação, 2020).

Gradualmente, afunilamos a informação tendo em vista sustentar a questão de investigação e enformar as respostas, mediante os objetivos específicos definidos.

Em síntese, podemos aferir que o elo de ligação entre as diversas fases da Revisão de Literatura versou no quadro teórico e, por sua vez, pautou assim a abordagem efetuada ao tema e às variáveis no decorrer de toda a investigação.

2.2.2 – Inquérito

Santos e Henriques (2021), destacam as vantagens do inquérito como técnica de recolha de dados na investigação em Educação, ainda que tendo presentes as dimensões atribuídas aos inquéritos quantitativos resultantes dos debates da atualidade entre investigadores. Uma das perspetivas apontadas, assenta no facto de que a investigação quantitativa se traduz na análise estatística (Santos e Henriques, 2021, baseados em Marôco e Bispo, 2005) ou na "matematização da realidade" (Santos e Henriques, 2021, baseados em Sorensen, 1998). Outra vertente destacada por Santos e Henriques (2021), reside na validade dos resultados. Uma terceira aceção incide na importância da quantificação das ocorrências de um fenómeno tal como aqueles previstos nos estudos descritivos, ou que procuram classificar e relacionar variáveis ou que investigam a relação de casualidade entre fenómenos.

Os mesmos autores (2021) salientam que o inquérito é uma técnica de recolha de dados que pode assumir dois formatos: o da entrevista e o do questionário. No caso deste estudo, recorremos ao Inquérito por Questionário e ao Inquérito por Entrevista.

Dias, Pinto, Pinto, Ferreira e Silva (2008, p. 7), apontam, no que concerne à técnica de inquérito por Questionário, que esta se diferencia da de Entrevista dado que os questionários podem ser "autoadministrados, isto é, dispensam a presença do entrevistador".

Relativamente aos Questionários, Santos e Henriques (2021, p. 10) referem que:

> […] é um instrumento de recolha de informação sobre uma população, a sua aplicação exige que se garanta um número de inquiridos que viabilize a análise estatística.[…] O conjunto total dos inquiridos cuja definição da natureza e da dimensão é da responsabilidade do investigador, constitui a população, ou universo, do estudo. Quando se aplica o questionário espera-se que todos os inquiridos respondam, ou seja a situação ideal é aquela em que o número de respondentes é igual ao número total de inquiridos.
>
> Santos e Henriques (2021, p. 10)

Optámos nesta investigação por aplicar Questionários mistos aos membros dos Conselhos Gerais de ambos os AE tendo em vista "obter informação qualitativa para contextualizar e complementar a informação quantitativa" (Santos e Henriques, 2021, p. 14).

Na conceção do questionário deste estudo foram tidos em conta os procedimentos propostos por Hill e Hill (2016) que salientam a importância de elaborarmos um plano prévio e de consideramos os seguintes tópicos:

- as variáveis de investigação e os itens acerca das caraterísticas pessoais e profissionais dos indivíduos do universo;
- o número de perguntas necessário por variável (numeradas);
- o registo da primeira versão;
- a reflexão acerca da natureza das hipóteses e das variáveis do estudo;
- o tipo de escala de medida das respostas, designadamente, escalas de intervalo, escalas nominais, escalas ordinais, escalas de rácio;
- o tipo de resposta: qualitativa (palavras do respondente) e/ ou quantitativa (opções de resposta pré definida ou alternativa/ escritas em números pelos respondentes);
- a testagem das perguntas face à hipótese e respetiva atualização;
- as instruções das perguntas a cada mudança de forma das perguntas, visando informar os respondentes como deve responder de forma clara e breve;
- o número de secções necessárias atendendo ao tema/ variável/ factos;

Relativamente às instruções das questões, Santos e Henriques (2021) acrescentam que se devem usar numa cor e letra diferentes daquelas das perguntas.

Após aferição dos tópicos, passamos à elaboração do questionário, tendo em conta alguns procedimentos específicos emanados por Hill e Hill (2016):

- introdução;
- *layout* atrativo do questionário- recorremos para isso ao formato digital e usamos o *Google Forms* dadas as várias potencialidades deste recurso;
- perguntas curtas, claras, simples, sem recurso a adjetivos qualitativos e por secções;
- tipos de perguntas mediante o objetivo pretendido: perguntas gerais / específicas; factuais/ objetivas; experiência/ subjetiva; aberta/ fechada (de exclusão; de escala: concordância e importância; de resposta múltipla: número livre ou fixo de opções);

No que se refere à introdução de um inquérito, também atentamos a Álvares (2021, p. 21- 22), que nos salienta que nesta parte deve ser dado a conhecer aos inquiridos os objetivos e divulgar os seguintes tópicos: "razão da aplicação do questionário; um pedido de cooperação no preenchimento do questionário; tempo médio de preenchimento (de acordo com os pré-testes; descrição curta da natureza geral do questionário (satisfação, opinião…); o nome da instituição e/ou do investigador". A mesma autora (*Ibidem*) salienta a importância de garantir também as preocupações éticas, nomeadamente: a Garantia de "Consentimento informado", a "Garantia de anonimato" e a "Garantia de Confidencialidade".

Posto isto, visando efetuar uma verificação final do questionário, solicitámos a resposta deste a alguns elementos de um Conselho Geral de um outro Agrupamento do concelho não pertencente ao estudo, com posições distintas (D e ND), e que aferiram a sua clareza e compreensão dando sugestões de melhoria. Procedemos assim ao que Batista, Rodrigues, Moreira e Silva (2021, p. 24) recomendam, isto é: "testar a sua adequação ao (s) objetivo (s) do estudo através da aplicação, em pequena escala, da versão preliminar a um pequeno grupo de especialistas com características semelhantes às categorias de pessoas que integram a amostra". Após atualização, a versão final foi enviada via correio eletrónico aos Presidentes do Conselho Geral de cada um dos Agrupamentos em estudo que, por sua vez, usaram também esta via nos primeiros contatos com os respetivos

membros de Conselho Geral. Tendo em vista evitar "não respostas" e explicitar as motivações deste estudo, houve uma articulação prévia e presencial por parte da investigadora com os Presidentes do Conselho Geral de cada AE. Tais contatos foram possibilitados dada a estreita colaboração entre a Investigadora e os Coordenadores da BE de cada AE que lhe disponibilizaram os correios eletrónicos institucionais e os contatos telefónicos dos Presidentes. Após uma fase inicial (cerca de dois meses após as primeiras investidas), e a verificação de poucas respostas por parte dos membros, a Investigadora articulou com os Presidentes do Conselho Geral, e nessa sequência, selecionaram outras estratégias de comunicação. Desta feita, os Presidentes voltaram por diversas vezes, além do correio eletrónico, a recorrer a outras formas de comunicação com os seus membros, designadamente, usaram a via presencial aquando da Reunião de Conselho Geral, a via telefónica, os *SMS*, o *WhatsApp* e o *Messenger* para a apelar à resposta aos questionários. Esgotadas as estratégias e as diligências, detendo mais de metade de respostas do universo da população de cada Conselho Geral, e a representatividade de pelo menos uma posição de cada uma daquelas que estão previstas na constituição deste órgão, este processo de aplicação foi dado como findo ao final de cerca de quatro meses.

O questionário, aplicado aos membros do Conselho Geral (CG), organizou-se conforme explicitamos adiante no **Quadro 4**:

Quadro 4 – Organização do Questionário aplicado aos Membros do CG

Secção	**Objetivos específicos**	**N.º de Questões**
I - Introdução	Informar o respondente acerca dos elementos referenciados no *Consentimento Informado e Esclarecido*, em que é solicitada a aceitação de participação por parte do respondente;	
II - Caraterização do respondente	Caraterizar os respondentes/ membros do CG dos campos do estudo	5 questões e 4 subquestões
III - Atividade desenvolvida pela Biblioteca Escolar	Percecionar o conhecimento dos respondentes no que concerne às BE existentes nos campos de estudo; Caraterizar a ação exercida pelas Bibliotecas Escolares dos campos de estudo;	6 questões e 4 subquestões
IV - Liderança exercida pela Biblioteca Escolar	Percecionar o conhecimento dos respondentes relativamente ao conceito de Liderança; Conhecer a perceção dos respondentes relativamente à liderança exercida pelos responsáveis pela Biblioteca Escolar;	4 questões e 1 subquestão

V – Contributo da Biblioteca Escolar na mudança e inovação pedagógica do AE	Analisar o contributo da Biblioteca Escolar no que concerne aos processos de mudança e inovação pedagógica desenvolvidos no Agrupamento;	5 questões
VI - Agradecimentos	Agradecer a participação; Registar algo considerado por parte do respondente e não indagado no decorrer do questionário.	

Fonte: Elaboração própria da autora

Este instrumento pode ser consultado na íntegra na secção "Apêndices", designado por **Apêndice I**.

No que concerne à Entrevista, optamos por efetuar Entrevistas semi estruturadas dado, como refere Meirinhos e Osório (2010, p. 63), permitem "flexibilidade para colocar essas perguntas no momento mais apropriado, conforme as respostas do entrevistado". Por um lado, procedemos a entrevistas individuais a cada um dos Diretores que se assumem como gestores de topo do AE. Por outro lado, efetuamos entrevistas de grupo a cada lote de Professores Bibliotecários/ Coordenadores das BE de cada AE, que se assumem como gestores intermédios nos Agrupamentos. Meirinhos e Osório (2010, p. 63) destacam a relevância desta modalidade de entrevista dado que "o grupo converte-se numa ferramenta para construir a negociação de ideias entre os participantes". Já Bogdan e Biklen (2010, p. 137) referem que "as entrevistas de grupo podem ser úteis para transportar o entrevistador para o mundo dos sujeitos".

À semelhança de qualquer outra técnica de recolha de dados, a entrevista requer planeamento. O primeiro contato estabelecido com os Diretores ocorreu via correio eletrónico. Este momento foi possibilitado na sequência da articulação da Investigadora com as Coordenadoras da BE de cada um dos AE, que além de disponibilizaram o endereço eletrónico destes alertaram ainda os seus Diretores acerca da receção futura deste contato. Além de ter sido estabelecida a comunicação com os Diretores por correio eletrónico foram também estalecidos contatos presenciais com estes, prévios à data das entrevistas. Tais contatos ocorreram, no caso de um dos Diretores, no decorrer de um evento realizado na instituição em que a Investigadora exerce funções e, no caso do outro Diretor, na sua escola na data agendada para a realização da entrevista com a Coordenadora da BE e com a Professora Bibliotecária do seu AE. Tanto na comunicação presencial como na escrita, a

Investigadora pode explanar aos Diretores os seguintes tópicos: a identificação da instituição e da investigadora, a disponibilização do contato telefónico, o objetivo da realização da entrevista, o pedido de cooperação na realização, a descrição curta da natureza geral dos itens a abordar, as preocupações éticas, nomeadamente: a Garantia de Consentimento informado, a Garantia de anonimato e a Garantia de Confidencialidade. Foi ainda definido o local, a data e horário da realização da entrevista com cada um dos Diretores. Relativamente aos professores (Coordenadoras e Bibliotecários), a entrevista foi agendada com estes via telefone e aos quais a Investigadora deu a conhecer os mesmos tópicos que deu conhecimento aos Diretores.

Para cada entrevista que efetuamos, quer aos Diretores, quer aos docentes, elaboramos um guião de entrevista uma vez que "este instrumento contém questões numa perspetiva lógica e sequenciada a colocar ao inquirido sobre a realidade a estudar" (Batista *et al,* 2018, p.18).

Relativamente ao Guião de entrevista a efetuar aos Diretores, este foi organizado em grelha e adiante explicitamos a sua organização no **Quadro 5**:

Quadro 5 – Organização do Guião de entrevista efetuada aos Diretores

Dimensão da entrevista	**Objetivos específicos**	**N.º de Questões**	**Tópicos** (*itens* que podem sugerir informações relevantes e que não foram consideradas pelo respondente)
I - Caraterização socioprofissional do Diretor do AE	Caraterizar o responsável pelo AE/ campo do estudo	2 questões	
II - Ação desenvolvida pela Biblioteca Escolar	Caraterizar a ação exercida pelo Professor Bibliotecário/ Coordenador da equipa da Biblioteca Escolar	6 questões	
III - Liderança exercida pela Biblioteca Escolar	Conhecer a perceção que a Comunidade Educativa, nomeadamente o Diretor, tem da ação exercida pelos responsáveis pela Biblioteca Escolar, entre outras a Liderança;	5 questões e 4 subquestões	

IV - Processos de mudança e inovação pedagógica	Analisar o contributo da Biblioteca Escolar no que concerne aos processos de mudança e inovação pedagógica desenvolvidos no Agrupamento	4 questões	

Fonte: Elaboração própria da autora

Podemos aceder na íntegra a este recurso na secção "Apêndices", a que designamos por **Apêndice II.**

No que que concerne ao Guião de entrevista efetuada aos PB/ Coordenadoras das BE, este também foi organizado em grelha e explicitamo-lo adiante no **Quadro 6**:

Quadro 6 – Organização do Guião de entrevista efetuada aos PB e Coordenadoras das BE

Dimensão da entrevista	**Objetivos específicos**	**N.º de Questões**	**Tópicos** (*itens* que podem sugerir informações relevantes e que não foram consideradas pelo respondente)
I - Caraterização socioprofissional do (s) Professor (s) Bibliotecário (s) e Coordenador (a) do AE	Caraterizar o perfil do PB/ Coordenador (a) das BE/ campo do estudo;	1 questão	
II - Ação desenvolvida pela Biblioteca Escolar	Caraterizar a ação exercida pelo (s) Professor (s) Bibliotecário (s)/ Coordenador (a) da equipa da Biblioteca Escolar	7 questões e 1 subquestão	
III - Liderança exercida pela Biblioteca Escolar	Conhecer a perceção que os responsáveis pela Biblioteca Escolar têm da sua ação, nomeadamente ao nível da Liderança;	4 questões e 4 subquestões	
IV - Processos de mudança e inovação pedagógica	Analisar o contributo da Biblioteca Escolar no que concerne aos processos de mudança e inovação pedagógica desenvolvidos no Agrupamento	4 questões	

Fonte: Elaboração própria da autora

Podemos aceder na íntegra a este recurso na secção "Apêndices", a que designamos por **Apêndice III**.

No processo de construção, tanto do questionário como da entrevista, tivemos em linha de conta os aspetos éticos, por que nos orientamos, nomeadamente, aqueles emanados pelo Código de Ética da Associação Americana de Associação Americana de Investigação Educacional (AERA Council, 2011): A - Competência Profissional, B - Integridade, C - Responsabilidade profissional, científica e académica, D – Respeito pelos Direitos, Dignidade e Diversidade das pessoas e E - Responsabilidade social. Nesta sequência, colocamos à validação da Comissão de Ética do Centro de Investigação Le@D (Laboratório de Educação a Distância e *eLearning*) estes instrumentos, bem como o consentimento informado dos sujeitos do estudo. Podemos aceder a esta validação na secção Anexos, a que designamos por **Anexo I**.

2.2.3 – Pesquisa documental

Além das técnicas referidas, anteriormente, consideramos que aceder a documentos oficiais do AE poderia revelar-se uma mais-valia para o estudo. Por um lado, este tipo de documentos podem conter informações que possam não ter sido apuradas com a aplicação dos questionários e com a realização das entrevistas, aprofundando assim o conhecimento acerca da realidade. Por outro lado, podem vir a acrescer contributo no que concerne à triangulação dos diferentes dados recolhidos no estudo. De entre a diversidade de documentos disponíveis, optámos por analisar os Projetos Educativos de cada um dos AE dado o seu carater abrangente ao nível de conteúdo, da função e utilização destes documentos pelos diversos intervenientes no AE. Espelham a missão e a visão, as opções estratégicas do desenvolvimento organizacional face aos contributos internos e da avaliação externa, aos recursos que dispõem bem como à população que servem. No Decreto-lei 137/2012, no seu artigo 9.º - A, ponto 2 a), este documento é descrito como "objetivo, conciso e rigoroso, tendo em vista a clarificação e comunicação da missão e das metas da escola no quadro da sua autonomia pedagógica, curricular, cultural, administrativa e patrimonial, assim como a sua apropriação individual e coletiva".

Júnior, Oliveira, Santos e Schnekenberg (2021, p. 42) consideram que "a pesquisa documental é aquela em que os dados logrados são absolutamente provenientes de documentos, como o propósito de obter informações neles contidos, a fim de compreender um fenômeno". Os mesmos autores (*Ibidem*), ressalvam que de modo algum esta técnica deve ser confundida com a pesquisa bibliográfica pois "divergem quanto à fonte dos documentos, pois a pesquisa bibliográfica tem como foco documentos já com tratamento analítico, na maior parte das vezes publicadas na forma de livros ou artigos".

Sá-Silva, Almeida e Guindani (2009, p. 6) esclarecem que "a pesquisa bibliográfica remete para as contribuições de diferentes autores sobre o tema, atentando para as fontes secundárias, enquanto a pesquisa documental recorre a materiais que ainda não receberam tratamento analítico, ou seja, as fontes primárias". E, os mesmos autores (*Ibidem*) dão-nos conta das diferenças entre as fontes: "As fontes primárias são dados originais, a partir dos quais se tem uma relação direta com os fatos a serem analisados, ou seja, é o pesquisador (a) que analisa"; já as fontes secundárias referem os mesmos autores que correspondem a "informações que foram trabalhadas por outros estudiosos e, por isso, já são de domínio científico, o chamado estado da arte do conhecimento".

No decorrer deste processo de recolha de dados dos Projetos Educativos, concebemos e utilizamos uma Grelha de recolha documental**,** tendo em vista recolher as seguintes informações: Título, Lema**,** Caraterização do meio, Missão/ visão**,** Objetivos gerais**,** Objetivos específicos**,** Finalidades, Princípios**,** Critérios de ação educativa**,** Opções pedagógicas**,** Recursos educativos, Projetos em desenvolvimento**,** Parcerias**,** N.º de vezes que a palavra "Biblioteca Escolar" é referenciada ao longo do documento e Tópicos em que a BE surge/ contributo.

Podemos aceder a este recurso na secção "Apêndices**"**, designada por **Apêndice IV**.

2.3- Técnicas e procedimentos de análise de dados

Tendo sido definidas as técnicas quanto à recolha de dados e instrumentos desta investigação, nessa sequência, recorremos também a técnicas e procedimentos de análise, nomeadamente, a estatística, a de conteúdo e a documental e que explanamos nos subpontos, adiante.

2.3.1 – Análise estatística descritiva

A técnica de análise estatística descritiva permite interpretar a informação recolhida e, no caso deste estudo, reporta-se à informação recolhida na sequência da aplicação dos questionários aos membros do CG (respostas fechadas). De entre as opções da análise estatística descritiva, optamos pela medida de tendência central, nomeadamente, a média uma vez que pretendemos usar "a value that represents what is more typical and may be used to represent all other values collected in a research" (A. Twycross, L. Shields, 2004 citados por Rodrigues, Lima e Barbosa, 2017, p. 620). Neste estudo, recorremos ao uso de Tabelas e Gráficos para espelhar a análise estatística descritiva por categoria (Atividade desenvolvida pela Biblioteca Escolar, a Liderança exercida pela Biblioteca Escolar e o Contributo da Biblioteca Escolar na mudança e inovação pedagógica), conforme apresentamos na Parte III deste documento.

2.3.2 – Análise de conteúdo

Weber (1990, 117) define análise de conteúdo como "research method that uses a set of procedures to make valid inferences from text".

Moraes (1999) adianta que o processo de análise de conteúdo ocorre ao longo de cinco etapas.

Na etapa de Preparação das informações, o investigador deve "Identificar as diferentes amostras de informação a serem analisadas" e "Iniciar o processo de codificação dos materiais estabelecendo um código que possibilite identificar rapidamente cada elemento da amostra de depoimentos ou documentos a serem analisados". Este código poderá ser constituído por números ou letras (*Ibidem*, p. 5). No caso desta investigação, no âmbito da transcrição das entrevistas, recorremos: a letras para identificar os AE (AE A; AE B); a números e letras para identificar os Professores Bibliotecários (PB 1 e PB 2 do AE B; PB do AE A), Coordenadores da BE (usamos a letra C de "Coordenadora" do AE A e B) e Diretores (usamos o termo "Diretor"). No que concerne aos questionários, as respostas abertas dadas pelos participantes são codificadas por letras e n.ºs consoante a posição que ocupam no Conselho Geral por AE/ quantidade de participante (s) (Aluno – A; Docente- D

1, D 2…; Não Docente – ND; Pais – P 1, P 2, …; Município – M1, …; Comunidade - C). Em todos os dados recolhidos, as BE são codificadas por números em cada AE: BE 1, BE 2…

Segue-se a fase de "Unitarização ou transformação do conteúdo em unidades" em que o investigador deve "Reler cuidadosamente os materiais com a finalidade de definir a unidade de análise" consoante a "natureza do problema, dos objetivos da pesquisa e do tipo de materiais a serem analisados". Ainda nesta fase, deve reler-se novamente os documentos e analisar as unidades de análise de conteúdo definidas visando identificar unidades de análise, ou seja, "um documento da amostra recebeu o código 1, as diferentes unidades de análise deste documento poderão receber os códigos 1.1, 1.2, 1.3 e assim por diante" (*Ibidem*, p. 5). De ressalvar que nesta fase se deve isolar cada unidade de análise visando a sua classificação. Contudo, "definir, juntamente com estas unidades, um outro tipo de unidade de conteúdo, a unidade de contexto", uma vez que irá servir de referência a estas e fixar de algum modo "limites contextuais para interpretá-la" (*Ibidem*, p. 5).

No decorrer desta investigação, à semelhança da análise descritiva estatística efetuada, selecionamos como categorias para a análise de conteúdo: a Caraterização do campo de análise e da amostra, a Atividade desenvolvida pela Biblioteca Escolar, a Liderança exercida pela Biblioteca Escolar e o Contributo da Biblioteca Escolar na mudança e inovação pedagógica. No âmbito da unidade de conteúdo *Atividade desenvolvida* definimos como subcategorias: caraterização das BE, caraterização da equipa, competências dos PB/ coordenador, definição do cargo, ações e candidaturas a projetos. No que concerne à unidade de conteúdo *Liderança exercida* estabelecemos como subcategorias: definição do termo liderança, descrição da liderança exercida pelos PB e Coordenador, papel da liderança associada a órgãos de liderança intermédia do AE, nomeadamente, a BE e contributos da liderança da BE no AE. Relativamente à unidade de conteúdo *Contributo da Biblioteca Escolar na Inovação e Mudança* estipulamos como subcategorias: definição do termo inovação, aspetos alvo de inovação e mudanças da BE, contributos da BE para a inovação e mudança do AE, temas a ser desenvolvidos pelas BE no AE impulsionadores de mudança.

Segue-se a Categorização ou classificação das unidades em categorias que, segundo o mesmo autor, deve ser entendido como "um processo de redução da dados", em que são

constituídas categorias as quais "representam o resultado de um esforço de síntese de uma comunicação, destacando neste processo seus aspectos mais importantes" (*Ibidem*, p. 6). Como critérios de constituição de categorias na análise de conteúdo o autor indica a validade (as categorias devem ser adequadas ou pertinentes aos objetivos da análise, à natureza do material que está a ser analisado e às questões que se pretende responder através da pesquisa.), a exaustividade/ inclusividade (cada conjunto de categorias deve ser exaustivo tendo em vista viabilizar a inclusão de todas as unidades de análise acautelando-se para que nenhum dado significativo fique de fora e não possa ser alvo de classificação), a homogeneidade (deve basear-se numa única variável), a exclusividade/ exclusão mútua (Um mesmo dado não pode ser incluído em mais de uma categoria) e a objetividade/ consistência/ fidedignidade (clareza das regras de classificação de modo a que possam ser aplicadas de forma consistente ao longo de toda a análise).

A fase da Descrição corresponde ao primeiro momento da comunicação da análise de conteúdo. Pode adquirir uma abordagem quantitativa, envolvendo a organização de tabelas e quadros, ou uma abordagem qualitativa em que para cada uma das categorias será produzido um texto síntese em que se expresse o conjunto de significados presentes nas diversas unidades de análise incluídas em cada uma delas e em que usualmente se recorre a citações diretas dos dados originais.

Por fim, a fase da Interpretação em que a compreensão do conteúdo é aprofundada por meio ou da interpretação (abordagem mais qualitativa, embora sem descurar a quantitativa, em que pode haver lugar a duas vertentes. Por um lado, uma fundamentação teórica em que é feita com base numa exploração dos significados expressos nas categorias da análise numa contrastação com a fundamentação teórica previamente elaborada. Por outro lado, a compreensão emerge das informações e das categorias de análise em si) ou da Inferência (abordagem quantitativa cujos resultados da amostra do estudo são passíveis de generalização).

Nesta investigação, no decorrer da análise de conteúdo, tivemos em consideração todos os pressupostos elencados por Moraes (1999).

No que se refere, em particular, às fases de Descrição e de Interpretação (abordagens qualitativa e quantitativa), adiantamos que estas são explicitadas com detalhe na Parte III deste estudo.

2.3.3 - **Análise documental**

Relativamente à análise documental, segundo Lüdke e André (2018, p. 45), indicam-nos que é "uma técnica valiosa de abordagem de dados qualitativos, seja complementando as informações obtidas por outras técnicas, seja desvelando aspetos novos de um tema ou problema".

No decorrer da análise documental procedemos a diversos passos. Primeiramente, definimos os Projetos Educativos como documentos de análise e acedemos a estes via página de cada AE visando "ratificar e validar informações obtidas por outras técnicas de coleta, como, por exemplo, a entrevista, o questionário ou a observação" (*Ibidem*, p. 46). De seguida, fizemos uma leitura preliminar destes documentos, codificamo-los tendo em conta cada AE com recurso a letras (PE AE A e PE AE B). Posteriormente, efetuamos a recolha de dados recorrendo à Grelha de análise, tendo em vista triangular a informação recolhida com aquela extraída no âmbito da análise estatística descritiva (questionários – respostas fechadas) e de análise conteúdo (questionário – questões abertas e entrevistas aos PB e aos Diretores). Na Parte III deste documento explanamos a análise de dados da análise documental, a par com as análises estatística descritiva e de conteúdo, tendo em vista proceder à sua interpretação e discussão.

Parte III – Apresentação e Discussão de Dados

Na parte III procedemos à apresentação e Discussão de Dados obtidos devidamente sustentados nas técnicas, procedimentos e instrumentos que detalhamos na Parte II. Tendo em vista explanar com clareza e precisão a análise que daqui decorreu, organizamos Capítulos e subcapítulos, por forma a caraterizar os campos de estudo e os participantes e a efetuar a análise por variável deste estudo (Atividade desenvolvida pela Biblioteca Escolar, Liderança exercida pela Biblioteca Escolar, Contributo da Biblioteca Escolar na mudança e inovação pedagógica do AE), à luz da Revisão de Literatura efetuada no Enquadramento Teórico.

1.- Contextos do estudo

Conforme apurado no subcapítulo *1.3- Contextualização do estudo*, na Parte II deste documento, esta investigação decorreu em dois Agrupamentos de Escolas situados no concelho de Vila Franca de Xira.

Neste Capítulo, com base nos dados extraídos nos Projetos Educativos, e que registamos em Grelhas de Registo documental (**Apêndice V** - AE A e **Apêndice VI**- AE B), passamos adiante a explanar as caraterísticas de cada um dos Agrupamentos. Visando dar resposta quanto ao número de Docentes e não Docentes e à Opção Pedagógica adotada nos Agrupamentos, extraímos também alguns dados das entrevistas efetuadas aos Diretores (**Apêndice VII** – AE A e **Apêndice VIII** – AE B).

Em síntese, de modo a analisar os dados recolhidos, relativos à caraterização dos contextos do estudo, recorremos às técnicas de análise documental e de conteúdo e que adiante explanamos.

Relativamente ao AE A tem como lema "A educação para o futuro e para a cidadania global" (PE, 2021) e como objetivos (*Ibidem*):

AE A	"[…] continuar com uma aposta na formação, na aprendizagem e na educação com base em princípios pedagógicos, científicos e éticos, que permitam aos alunos adquirir capacidades que lhes possibilitem a integração na sociedade como agentes criativos, inovadores, empreendedores, eticamente responsáveis no exercício da liberdade individual e coletiva. […] continuar a promover um clima de escola conducente ao sucesso e a um ensino de qualidade, sustentado pelos princípios do rigor e da solidez do conhecimento, adotando uma política de diferenciação e de inclusão, afirmação e consolidação de áreas de excelência que possam ser apropriadas pela comunidade. […] a implementar um Plano de Desenvolvimento Europeu a longo prazo, promovendo o desenvolvimento profissional dos docentes e refletindo-se na vida futura dos nossos alunos, dotando-os de conhecimentos, valores, princípios, comportamentos e atitudes relevantes para a sua integração plena na vida ativa, num espírito de construção da entidade europeia partilhada por todos os países membros".

Já o AE B tem como lema "Prestar um serviço de qualidade, que enriqueça a vida presente e deixe marcas positivas, contribuindo para a construção de um futuro sustentável, como parte integrante da região e do país, baseado nos valores da cidadania nacional, europeia e global" (PE, 2023) e como objetivos (PE, 2023):

AE B	"[…] dar continuidade ao processo de melhoria da qualidade do serviço educativo prestado […], em todas as suas dimensões formativas, designadamente a formação: científica, baseada nas aprendizagens essenciais e nas orientações programáticas, tendo por meta o desenvolvimento das competências definidas no Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória (PASEO); humana, baseada nos princípios e valores propostos no PASEO e visando o desenvolvimento de uma cultura humanista de liberdade e cidadania responsável, participativa, solidária e sustentável, de acordo com os princípios da cidadania europeia e da cidadania global, orientadas pelos objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS) da Agenda 2030, da ONU".

Constatam-se ainda outras diferenças que explanamos adiante, no **Quadro 7,** quanto ao nível do n.º de alunos/ Docentes/ Não docentes, de n.º de estabelecimentos, de opção pedagógica bem como os critérios de ação educativa, consoante dados extraídos dos PE e das entrevistas realizadas aos Diretores do AE.

Quadro 7 – Caraterísticas dos contextos do estudo

	AE A	**AE B**
n.º de alunos	1800	3500
n.º de Docentes	175	300
n.º de Não Docentes	77	100
n.º de Estabelecimentos	3	8
Opção pedagógica	*Temos regular e na secundária temos regular e profissional… programação, marketing, multimédia, gestão desportiva, auxiliar de saúde, ação educativa, turismo, cozinha e pastelaria e logística*. (Entrevista do Diretor) […] *a Escola Básica do Primeiro Ciclo […], a Escola Básica do 2.º e 3.º ciclo, […], e a Escola Secundária* […] *"[…] oferta formativa Cursos de Especialização Tecnológica (CET), uma formação pós-secundária não*	*Nós só temos ensino regular*. (Entrevista do Diretor) […] *desde o pré-escolar ao ensino secundário*. (PE, 2023) *Oferta educativa e pedagógica de apoio à aprendizagem e à inclusão dos alunos através do Centro de Apoio à Aprendizagem* (CAA) (PE, 2023)

	superior que permite obter uma qualificação de nível 5, de acordo com o Quadro Nacional de Qualificações (QNQ). (PE, 2021)	
Critérios de ação educativa	[…] *critérios de qualidade, eficácia e eficiência […] usando para tal: Instrumentos de Avaliação Quantitativa […] Instrumentos de Avaliação Qualitativa*. (PE, 2021)	[…] *autoavaliação e de reflexão contínua sobre a ação da organização a monitorização do PE será realizada no âmbito do Observatório de Qualidade, recolhendo-se periodicamente os elementos essenciais que permitam monitorizar […] realização de três momentos de avaliação, coincidentes com a avaliação do PAM de final de cada ano letivo*. (PE, 2023)

Fonte: Elaboração própria da autora

Não obstante, todas as diferenças que detêm, ambos os AE se situam em localidades com um aglomerado populacional bastante significativo, integram a área metropolitana de Lisboa e apontam como constrangimento o elevado tráfego rodoviário e insuficiência de transportes para fazer face ao número de utilizadores que vem a influenciar a qualidade de vida dos habitantes. Outra semelhança é a população pautar-se pela multiculturalidade (PE A – "famílias africanas, asiáticas, dos países de leste, entre outras", 2021; PE B – "países da CPLP e dos Estados desagregados da ex-URSS e, em menor número, da Ásia", 2023).

Os dois AE investem no desenvolvimento de projetos de índole nacional e internacional e detêm parcerias e protocolos com entidades bem como recursos. Ambos referenciam o termo "Biblioteca Escolar" nos PE embora difiram no n.º de vezes e nos tópicos que aparecem: AE A: 2 vezes ("Instrumentos de Avaliação Quantitativa", "Instrumentos de Avaliação Qualitativa", 2021) e no AE B**:** 5 vezes ("Pontos Fortes" (2023), "Oportunidades" (2023), "Eixo 3 – Prestação de Serviço Educativo – OE10", (2023).

2. – Participantes

Neste Capítulo procedemos à caraterização dos diferentes Participantes deste estudo recorrendo aos instrumentos usados, no âmbito da recolha de dados, e às técnicas de análise de conteúdo e estatística.

2.1. - Membros dos CG

Ainda que tenham sido aplicados os questionários à totalidade dos 21 membros de cada um dos CG, nem num AE nem no outro, obtivemos a totalidade das participações. Por forma a otimizar a análise estatística foi elaborada uma análise preliminar das respostas aos questionários dos participantes de cada AE e que podemos aceder ao consultar os **Apêndices IX** e **X**, que se referem aos AE A e AE B**,** respetivamente.

Relativamente ao CG do AE A contamos com 11 respostas, de um total de 21 elementos, o que perfaz cerca de 52% de participações. De referir, que o Presidente deste órgão é um dos Pais participantes no estudo. Na **Tabela 3** explicitamos a distribuição das respostas por posição no CG:

Tabela 3 – Distribuição das respostas por posição no CG – AE A

Elemento do CG	Total	Quantidade de participações	Percentagem de participações
Docentes (D)	7	4	57%
Não Docente (ND)	2	1	50%
Membros do Município (M)	3	2	67%
Membro da Comunidade (C)	3	1	33%
Pais (P)	5	2	40%
Aluno (A)	1	1	100%
Totais	21	11	52%

Fonte: Elaboração própria da autora

Por forma a explanar detalhadamente as caraterísticas dos membros do CG do AE A apresentamos os dados adiante no **Quadro 8**:

Quadro 8 – Caraterização dos Participantes do CG - AE A

Posição no CG	Faixa etária	Género	Habilitações Literárias	Tempo que integra o CG	Outas informações
P 1	41-50 anos	M	Ensino Secundário	+ 4 anos	
D1	51-60 anos	F	Licenciatura	+ 4 anos	Nível Ensino Secundário Grupo 300 (Português)
C	41-50 anos	F	Licenciatura	+ 4 anos	Área socio educativa (ATL)
M1	51-60 anos	F	Licenciatura	+ 4 anos	
M2	41-50 anos	F	Licenciatura	3 anos	
D2	+ 60 anos	F	Licenciatura	+ 4 anos	Nível Ensino Secundário Grupo 510 (Física e Química)
D3	41-50 anos	F	Licenciatura	1 ano	Nível Ensino - 2.º ciclo Grupo 230 (Ciências e Matemática)
P2	41-50 anos	F	Licenciatura	2 anos	
D4	+ 60 anos	F	Licenciatura	Menos de 1 ano	Nível Ensino Secundário Grupo 430 (Economia)
ND	51-60 anos	F	Ensino Secundário	+ 4 anos	
A	Menos 20 anos	M	Ensino Secundário	1 ano	

Fonte: Elaboração própria da autora

De resto, percecionamos que a maioria dos elementos participantes do CG do AE A se situa na faixa etária dos 41-50 anos (45% tem 41-50 anos, 27% tem 51-60), 82% são mulheres, 73% detêm Licenciatura e 55% já integra o CG há mais de 4 anos. De entre os Docentes, obtivemos respostas de grupos de recrutamento e ciclos de ensino distintos, embora a maioria (75%) exerça no ensino secundário. No que concerne ao membro da Comunidade, este exerce a sua ação no âmbito socio educativo (ATL). A maioria de respostas que obtivemos por parte dos participantes pertence aos Docentes (4 o que representa 36% do total das respostas).

Em relação ao CG do AE B obtivemos 13 respostas, de um total de 21 elementos, o que perfaz cerca de 62% de participações. O Presidente deste órgão é um dos Docentes

participantes no estudo. Na **Tabela 4** explicitamos a distribuição das respostas por posição no CG:

Tabela 4 – Distribuição das respostas por posição no CG – AE B

Elemento do CG	Total	Quantidade de participações	Percentagem de participações
Docentes (D)	7	6	86 %
Não Docente (ND)	2	1	50 %
Membros do Município (M)	3	1	33 %
Membro da Comunidade (C)	3	1	33 %
Pais (P)	5	3	60 %
Aluno (A)	1	1	100%
Totais	21	13	62%

Fonte: Elaboração própria da autora

Adiante apresentamos as caraterísticas dos participantes do CG do AE B no **Quadro 9**:

Quadro 9 – Caraterização dos Participantes do GG - AE B

Posição no CG	**Faixa etária**	**Género**	**Habilitações Literárias**	**Tempo que integra o CG**	**Outas informações**
D1	51-60 anos	F	Mestrado	3 anos	Nível ensino secundário Grupo 420 (Geografia)
D2	51-60 anos	M	Licenciatura	+ 4 anos	Nível ensino secundário Grupo 330
D3	51-60 anos	F	Licenciatura	+ 4 anos	Nível 3.º ciclo Grupo 910 (Educação especial)
A	Menos de 20	M	Ensino Secundário	1 ano	
C	Mais 60 anos	F	Ensino Secundário	+ 4 anos	Área social (Instituição pública)
P1	51-60 anos	M	Mestrado	+ 4 anos	
ND	51-60 anos	F	Ensino Básico	+ 4 anos	
D4	Mais 60 anos	F	Licenciatura	+ 4 anos	Nível 3.º ciclo Grupo 510 (Física e Química)
D5	Mais 60 anos	F	Licenciatura	+ 4 anos	Nível Pré Escolar Grupo 100 (Educação Pré Escolar)

D6	Mais 60 anos	F	Licenciatura	+ 4 anos	Nível 1.º ciclo Grupo 110 (1.º ciclo)
P2	41-50 anos	F	Licenciatura	1 ano	
P3	41-50 anos	F	Mestrado	2 anos	
M	51-60 anos	F	Licenciatura	+ 4 anos	

Fonte: Elaboração própria da autora

A maioria dos elementos participantes do CG B situa-se na faixa etária dos 51-60 anos (46% tem 51-60 anos, 31% tem + 60), 77% são mulheres, 54% detêm Licenciatura e 69% já integra o CG há mais de 4 anos. De entre os Docentes, obtivemos respostas de grupos de recrutamento e ciclos de ensino distintos, embora a maioria exerça no 3.º ciclo do Ensino Básico (33% e os restantes ciclos 17% cada). No que concerne ao membro da Comunidade, este exerce a sua ação no âmbito social (instituição pública) e a maioria de respostas que obtivemos por parte dos participantes pertence aos Docentes (6 o que representa 46% do total das respostas).

Aferimos que a composição do CG, de ambos os AE, se encontra em conformidade com o estabelecido no artigo 12.º do Decreto-Lei n.º 137/2012, de 2 de julho, todavia, analisando os dados de ambos os CG, percecionamos que os participantes no estudo detêm diferenças e semelhanças.

No que concerne à função que os Presidentes dos GC esta difere: no AE A esta posição é ocupada por um Pai (P1) e no AE B esta é exercida por um Docente (D1)

No que diz respeito à faixa etária dos participantes do CG do AE A enquadra-se entre os 41-50 anos (45%) enquanto que os do CG do AE B integram a dos 51-60 (46%). Em ambos os CG de cada AE a maioria dos respondentes são do género feminino (AE A – 82% e o AE B – 77%).

Quanto às habilitações literárias a Licenciatura é, em ambos os CG, a formação predominante: AE A – 73% e no AE B – 54% contudo, no AE A nenhum dos elementos que responderam detém Mestrado enquanto que no AE B existem 23% com esta habilitação.

Tanto num AE como no outro a maioria dos participantes já integram o CG há mais de 4 anos: AE A – 55% e AE B – 69%.

De entre os docentes participantes, tanto num CG como no outro foram o elemento que mais respostas obtivemos: AE A – 4 e AE B – 6, o que perfaz 57% e 86%, respetivamente. No entanto, diferem quanto ao grupo de recrutamento e quanto ao nível de ensino pois, no AE A, a maioria dos docentes respondentes exerce no Ensino Secundário (75%) e no AE B exerce no 3.º ciclo (33%).

Relativamente aos Não docentes participantes (1 em cada AE) tanto num AE como no outro detêm entre 51-60 anos e pertencem ao género feminino contudo, as habilitações literárias são distintas: AE A – Ensino Secundário e o do AE B – Ensino Básico.

Em relação aos membros do Município todos os participantes dos CG dos AE pertencem ao género feminino (AE A – 2; AE B - 1) e detêm Licenciatura.

No que concerne aos membros da Comunidade, os participantes dos CG pertencem todos (1 em cada AE) ao género feminino e a sua área de ação é em Instituições públicas, âmbito social, embora o público a quem se dirija difira: AE A – crianças e jovens, AE B – Comunidade em geral. Diferenciam-se também nas habilitações: AE A – Licenciatura e AE B – Ensino Secundário.

Quanto aos Pais diferem: quanto ao número de participações: AE A – 2 e AE B – 3, o que perfaz um total de 40% e 60 % de participações, respetivamente; habilitações literárias – no AE B – dois elementos detêm Mestrado e outro Licenciatura, enquanto que no AE A um tem o Ensino Secundário e outro Licenciatura. 60% dos pais participantes são do género feminino e 40% do masculino (AE A – 1 masculino e 1 feminino; AE B – 1 masculino e 2 feminino).

Os alunos são ambos do género masculino, detêm o Ensino Secundário, a sua faixa etária situa-se abaixo dos 20 anos e cada um integrou o CG durante 1 ano.

2.2. - Diretores dos AE

Foram realizadas entrevistas a cada um dos Diretores dos AE em estudo e, nessa sequência, pudemos apurar alguns dados que explanamos adiante no **Quadro 10** e procedemos, seguidamente, à análise de conteúdo.

Quadro 10 – Caraterização Socio Profissional dos Diretores

	Diretor do AE A	Diretor do AE A
Grupo de recrutamento	550 (Informática)	400 (História)
n.º anos que exerce funções neste agrupamento/ escola	29 anos	6 anos (1 ano após o estágio em 1997 e 5 anos desde 2019)
n.º anos exerce funções de liderança na direção	8 anos (Adjunto da Direção- 3 anos Sub Diretor - 3 anos CAP - 1 ano Diretor 1 ano)	5 anos (Diretor)
Idade	55	51
Formação na área da Administração e Gestão educacional	Pós Graduação (1.º ano do Mestrado em Administração Educacional) – Instituto de Educação de Lisboa	Mestrado em Administração Escolar - ISCTE
Outras Informações	Autor de 12 publicações na área da informática.	Detém o Mestrado em História do Século XX – Faculdade de ciências Sociais e Humanas; Exerceu funções na DGAE durante 4 anos.

Fonte: Elaboração própria da autora

Aferindo os dados recolhidos, verificamos que ainda que pertençam a grupos de recrutamento distintos (AE A – 550 e AE B - 400), em geral, ambos os Diretores dispõem de bastante experiência profissional, encontram-se na faixa etária acima dos 50 anos, e detêm formação superior na área da Administração ainda que difiram no Grau obtido (Diretor do AE A – Pós Graduação e o do AE B - Mestrado). Ambos detêm experiência de funções ao nível de liderança, embora o Diretor do AE A detenha mais anos de experiência (8 anos) e tenha exercido diferentes funções no âmbito da Direção ao invés do Diretor do AE B que apenas exerceu funções como Diretor pelo período de 5 anos. O Diretor do AE A desempenha funções neste estabelecimento há já 29 anos seguidos e o Diretor do AE B, à data, totaliza 6 anos embora não seguidos. Além das formações iniciais enquanto docentes e a habilitação na área da Administração, ambos revelam iniciativa pelo conhecimento. No caso do Diretor do AE A é autor de 12 publicações na área da informática e, quanto ao

Diretor do AE B, este detém um outro Mestrado (na área da sua formação inicial) e exerceu funções num organismo do Ministério da Educação (DGAE).

Em síntese ambos detêm as competências requeridas no âmbito do artigo 21.º do Decreto-Lei n.º 137/2012, de 2 de julho.

2.3. - PB e Coordenadores (as) da BE dos AE

Pelo facto de trabalharmos há já vários anos com os PB e Coordenadoras dos AE em estudo sabemos de antemão que a C e a PB do AE A são do género feminino, assim como a C e a PB 2 do AE B. Apenas o PB 1 do AE B pertence ao género masculino. Perfaz um total de 80% de participantes do género feminino e 20% masculino. Todos detêm uma situação profissional estável pois, na sua totalidade, pertencem ao Quadro do Agrupamento e estão colocados neste cargo no âmbito do Procedimento Interno de designação. Não integrando grupos de recrutamento previstos em regime de monodocência, conforme estabelecido na Portaria 192- A/2015, de 29 de junho, Capítulo I, artigo 3.º, Ponto 3, foi atribuída a lecionação de uma turma aos PB/ Coordenadores participantes no estudo e, mediante isso, estes detêm a carga letiva respetiva da disciplina que exercem, semanalmente. Não obstante, ao PB 2, ao invés de uma turma, conforme estabelece a Portaria expressa, foram-lhe atribuídas 2 turmas pelo que tem como carga letiva semanal não 1h20m mas, 2h40m. Este facto decorre no âmbito do Regime de Autonomia, Administração e Gestão dos Estabelecimentos públicos da Educação Pré-escolar e dos Ensinos Básico e Secundário determinado no ponto 4, d) do artigo 20.º do Decreto-Lei n.º 137/2012, de 2 de julho e na Secção II, ponto 1, a), artigo 26.º do Decreto-Lei n.º 32-A/2023 de 8 de maio. No caso do PB 1 do AE B, pelo facto de se encontrar em situação de horário *zero*, foi-lhe atribuída a lecionação da disciplina de Oficina Criativa, oferta de escola, no âmbito do Decreto 55/ 2018 de 6 de julho (Capítulo II, Secção I, Artigo 11.º, ponto 2), que estabelece a gestão do Currículo dos Ensinos Básico e Secundário bem como os princípios orientadores da avaliação das aprendizagens. De acordo com o ponto 2 do artigo 77º do Estatuto da Carreira Docente (ECD), atendendo ao nível de ensino em que exercem, o horário semanal de cada um dos participantes corresponde ao total 22h letivas. No entanto, pelo facto de exercerem este cargo, os participantes contam com o n.º de h letivas semanais da disciplina

que lecionam/ turma (s) atribuída (a) e o restante destina-se à gestão das BE. No caso dos participantes C do AE A, C e PB 1 do AE B, no horário semanal também foi tido em linha de conta o artigo 79º do ECD consagrado pelo Decreto-Lei n.º 41/2012 de 21 de fevereiro (ponto 1- redução letiva: a) 50 anos/ 15 anos de serviço- 2h, b) 55 anos /20 anos de serviço- 2h e c) 60 anos/25 anos de serviço- 4h). Adiante no **Quadro 11** explanamos a informação detalhadamente:

Quadro 11 – Carga horária semanal dos participantes *versus* redução letiva

AE	Participante	Nível de Ensino	n.º de h semanais previstas no artigo 77º do ECD	N.º de h semanais da disciplina que leciona/ turma (s)	n.º de horas de redução letiva previstas no artigos 79º do ECD	N.º de h para a gestão da BE
A	C	Secundário	22	4h30m	8	17h30m
	PB	3.º ciclo	22	3h20m	0	18h40m
B	C	3.º ciclo	22	3h20m	2	18h40m
	PB 1	2.º ciclo	22	1h40m	8	20h20m
	PB 2	2.º ciclo	22	3h20 (tem 2 turmas de 1h40m cada)	0	18h40m

Fonte: Elaboração própria da autora

No âmbito das entrevistas conjuntas efetuadas aos PB e Coordenador em cada AE (**Apêndices XI- AE A e XII- AE B**) a estes profissionais, e dados recolhidos via correio eletrónico, apuramos ainda outros dados que explicitamos no **Quadro 12**:

Quadro 12 – Caraterização Socio Profissional dos PB e Coordenadoras

	AE A		AE B		
	C	**PB 1**	**C**	**PB 1**	**PB 2**
Idade	66	48	53	66	48
Grupo de recrutamento	400 (História)	500 (Matemática)	320 (Francês) A exercer Português	200 (Português e Estudos Sociais/ História – 2.º ciclo) A exercer Oficina Criativa	250 (Educação Musical)
nº anos de docência antes de ser PB/ Coordenador	14	20	29	6	19
n.º anos como Professor Bibliotecário/ coordenador	29	4	3	15 (11 anos dos quais desde 2013 até à data)	3
nº anos como elemento da equipa da BE	–	–	4 (1 ano em 1996/97 e 3 anos-2008 - 2011)	9 (entre 1996 e 2005)	–
n.º h de formação contínua em BE	750	373	80	100	25
n.º h de formação em TIC	500	100	125	150	235
n.º BE a cargo	2	1	2	2	3 BE e 1 Bibliomania
Formação na área das Bibliotecas Escolares	Pós Graduação	Pós Graduação	_	_	Pós Graduação

Fonte: Elaboração própria da Autora

Perante os dados recolhidos é notória a diferença de caraterísticas entre os participantes dos AE.

No que concerne à idade, 2 dos participantes detêm 66 anos (C do AE A e PB 1 do AE B), 2 detêm 48 anos (PB AE A e PB 2 do AE B) e o restante 53 anos (C AE B).

O Grupo de recrutamento dos PB e Coordenadores é completamente díspar (AE A – C- 400 e PB – 500; AE B – C- 320, PB 1 – 200 e PB 2 - 250) e o nível de ensino em que exercem também difere: 1 docente exerce no ensino secundário (C do AE A), 2 exercem no 3.º ciclo do Ensino Básico (PB do AE A e C do AE B) e 2 no 2.º ciclo do Ensino Básico (PB 1 e PB 2 do AE B). De salientar que a C do AE B, embora colocada no grupo 320, não exerce funções neste grupo mas sim na disciplina de português, em que detém também qualificação profissional. Esta gestão ocorre no âmbito do estabelecido no Ponto 3, artigo 3.º, Capítulo 1 do Despacho n.º 5328/2011 de 28 de março (estabelece as regras e princípios orientadores a observar, em cada ano letivo, na organização das escolas e na elaboração do horário semanal de trabalho).

O N.º de h que os profissionais detêm para a gestão da (s) BE varia consoante a carga letiva da disciplina que exercem e o n.º de h que estão a usufruir na sequência do previsto no artigo 79**.º** do ECD (as h de redução letiva que os C/ PB usufruem são canalizadas para a gestão das BE). Em síntese, o tempo de gestão para as BE entre os participantes é o seguinte: 1 PB detém acima das 20h (PB 1 AE B- 20h20m), 3 acima das 18 h (PB AE A, C e PB 2 do AE B – 18h40m) e 1 acima das 17h (C do AE A- 17h30m). Note-se que o n.º de h que os PB do AE A e B e a C do AE B detêm é igual todavia, os motivos são distintos: a do PB do AE A decorre do facto da carga letiva semanal da sua disciplina; a da C do AE B, decorre da carga letiva semanal da disciplina e da redução de 2 h que usufrui no âmbito do artigo 79.º do ECD e que acumula com o n.º de h de gestão para a BE; a PB 2 do AE B decorre da carga letiva semanal das duas turmas que lhe foram atribuídas.

Relativamente ao nº de anos de docência antes de ser PB/ Coordenador também difere: 2 com mais de 10 anos de docência (C AE A – 14 anos, PB 2 – 19 anos), 2 com 20 ou mais anos (PB AE A – 20 anos e C AE B- 29 anos) e apenas 1 detinha menos de 10 de serviço (PB 1 do AE B- 6 anos).

Em relação ao n.º de anos que exercem como Professor Bibliotecário/ Coordenador também é diferente. 1 detém experiência de mais de 20 anos neste cargo (C do AE A – 29 anos), 1 mais de 10 anos (PB 1 do AE B – 15 anos), e 3 abaixo dos 5 anos (PB AE A- 4 anos,

C AE B – 3 anos e PB 2 AE B- 3 anos). De ressalvar, que todos exercem o cargo ininterruptamente desde que o iniciaram com exceção do PB 1 do AE B que dos 15 anos que já exerce esta função: 4 anos foram seguidos, depois houve uma interrupção devida a motivos de saúde e, posto isto, seguem-se mais 11 anos (até à data).

De entre os profissionais apenas a C e o PB 1 do AE B detêm a experiência como elemento da equipa da BE (C- 4 anos e PB 1 – 9 anos), contudo a C conta com interregnos nesta função (1 ano em 1996-1997 e 3 anos entre 2008-2011).

Relativamente ao n.º de h de formação contínua em BE a disparidade é significativa contudo, constatamos que os profissionais do AE A (C – 750 h, PB – 373h) detêm mais h que os do AE B (C - 80 h, PB 1- 100h, PB 2 – 25h).

Em relação ao n.º de h de formação em TIC, 1 docente detêm 500h (C do AE A), 1 detêm mais de 200h (PB 2 do AE B- 235h) e 3 profissionais detêm 100 ou mais h (PB AE A- 100h, C AE B- 125h e PB 1 AE B- 150h).

No que concerne ao n.º de BE que têm a cargo percecionamos que 3 detêm 2 BE para gerir (C do AE A, C e PB 1 do AE B), 1 detém 1 BE (PB AE A) e o PB 2 do AE B está responsável por 3 BE e uma Bibliomania (espaço criado pelos SABE, neste concelho, e dado ao local na escola composto por um *Kit* com: dois sofás, uma caixa de álbuns e duas estantes com algum fundo documental. Existem em escolas que, na impossibilidade de haver biblioteca, dadas as limitações físicas, têm este espaço. Ainda que não necessite de contato direto por parte do PB, necessita da sua supervisão).

Quanto a formação académica na área das Bibliotecas Escolares, verificamos que, de entre os 5 profissionais participantes, apenas 3 detêm Pós Graduação (C e PB do AE A e PB 2 do AE B).

3. - Atividade desenvolvida pela Biblioteca Escolar

Visando ir ao encontro do objetivo *Caraterizar a atividade desenvolvida pela Biblioteca Escolar*, foram recolhidos diversos dados na sequência da aplicação dos diferentes instrumentos e conseguimos obter resultados que nos permitem sustentar o conhecimento da realidade das Bibliotecas Escolares do estudo.

Atendendo à amplitude que as BE em si comportam, consideramos relevante no âmbito deste objetivo, solicitarmos resposta aos intervenientes quanto à definição das BE; caraterização das BE, dos membros que as constituem e as competências dos responsáveis; a ação exercida, sustentada em exemplos concretos de ações por Domínio preconizado pela RBE, e candidaturas efetuadas a projetos e aqueles criados pelos responsáveis; fatores potenciadores que se podem oferecer como optimizadores à melhoria da ação presente. Tendo em vista apresentar e discutir a informação de forma clara, optamos por organizar este Capítulo em subcapítulos.

3.1 – Definição de BE

Ao confrontarmos os diferentes participantes da investigação acerca da definição da BE do seu AE, verificamos que estes definem esta estrutura de forma distinta.

Recorrendo à análise de conteúdo das entrevistas efetuadas aos Diretores, nessa sequência *(***Apêndice XIII**), podemos percecionar que o Diretor do AE A centra-se na descrição das funções efetuadas pelos responsáveis que as gerem (local de formação e dinamismo, de gestão do espaço físico e de espólio, de implementação de atividades) e o do AE B destaca o tamanho (as maiores são as BE 1 e a BE 3) e o uso privilegiado do digital face ao papel bem como as atividades que lá são realizadas (leitura, pesquisa e estudo) e alguns constrangimentos (desgaste da coleção) que daí decorrem:

Também foi possível aferir, com a análise de conteúdo das entrevistas efetuadas aos PB e C dos AE (**Apêndice XIV**), relativamente à definição da BE, que a PB e C do AE A focam-se na descrição física (detêm boas condições de espólio e espaço com exceção da BE 2) e os PB e C do AE B abordam os sentimentos que as BE suscitam nos utilizadores (bem estar, segurança e acolhimento) e as opções que são feitas para o uso destes espaços

(leitura e construção do conhecimento individual ou conjunto e nas do 1.º ciclo ainda para uso de desenvolvimento de atividades extra curriculares).

De ressalvar, que tanto os Diretores como os PB e C dos AE, caraterizaram as suas BE descrevendo apenas os espaços físicos e recursos, contudo, não as abordaram enquanto espaços digitais. Todavia, do conhecimento que detemos enquanto profissional desta área a laborar há vários anos no concelho de Vila França de Xira com estes profissionais, sabemos de antemão que as BE de ambos os AE detêm vias digitais de comunicação.

No que diz respeito aos membros do CG participantes, partindo de antemão de seis aceções cedidas nos questionários, sustentadas em Gasque e Casarin (2016), Lison (2023) e BAD (2023), estes salientaram o que adiante explanamos nos **Quadros 13** e **14**, relativos aos AE A e AE B, respetivamente.

Quadro 13 – Definição da BE - Membros do CG participantes do AE A

Definição	**Participantes**
Espaço (s) de aprendizagem aliado (s) à diversão cujo ambiente é de motivação (acolhedor, inclusivo, flexível e colaborativo visando cativar os utilizadores a produzir algo), em que se privilegia: a inteligência artificial (apoia os alunos a fazerem uso crítico e simultaneamente usá-la para melhorar as suas capacidades e as dos professores); a Liberdade inteletual e o acesso equitativo à informação (de modo a otimizar a reflexão dos profissionais e a sustentar a sua ética ao nível do respeito pelos direitos autorais); o desenvolvimento dos objetivos sustentáveis; a participação na economia global (ex. bibliotecas de coisas). Lison (2023)	**3** elementos A, ND, P1
Espaço (s) físico (s) com diferentes tipos de documentos frequentado por elementos da Comunidade educativa; RBE (2023)	**4** elementos D1, M1, M2, D2
Espaço (s) físico (s) e virtual (s), flexível (s) que acolhe diversos focos: aprendizagem em grupo desenvolvendo projetos, atividades de multimédia, conto de histórias, apresentações, de leitura ou estudo individual, espaço para alunos com necessidades educativas distintas; Gasque e Casarin (2016)	**4** elementos D4, P2, D3, C

Fonte: Elaboração própria da autora

Quadro 14 – Definição da BE - Membros do CG participantes do AE B

Definição	Participantes
Espaço (s) de aprendizagem aliado (s) à diversão cujo ambiente é de motivação (acolhedor, inclusivo, flexível e colaborativo visando cativar os utilizadores a produzir algo), em que se privilegia: a inteligência artificial (apoia os alunos a fazerem uso crítico e simultaneamente usá-la para melhorar as suas capacidades e as dos professores); a Liberdade inteletual e o acesso equitativo à informação (de modo a otimizar a reflexão dos profissionais e a sustentar a sua ética ao nível do respeito pelos direitos autorais); o desenvolvimento dos objetivos sustentáveis; a participação na economia global (ex. bibliotecas de coisas). Lison (2023)	**2** elementos D1, D4
Espaço (s) físico (s) com diferentes tipos de documentos frequentado por elementos da Comunidade educativa; (RBE, 2023)	**2** elementos D5, P2
Espaço (s) físico (s) e virtual (s), flexível (s) que acolhe diversos focos: aprendizagem em grupo desenvolvendo projetos, atividades de multimédia, conto de histórias, apresentações, de leitura ou estudo individual, espaço para alunos com necessidades educativas distintas; Gasque e Casarin (2016)	**7** elementos P1, D3, C, A, ND, D6, P3
Espaço (s) físico (s) e digital (s) que contribui para: a transição digital emergente como a Inteligência Artificial, a literatura transmedia, a impressão 3D, a robótica entre outras; o fomento das múltiplas literacias, do trabalho colaborativo; o desenvolvimento dos 6 C (Colaboração, Pensamento Crítico, Criatividade, Comunicação, Cultura e Conetividade); a promoção da cidadania sustentável adotando comportamentos éticos, legais e seguros. BAD (2023)	**2** elementos D2, M

Fonte: Elaboração própria da autora

No que diz respeito aos membros do CG participantes do AE A, as respostas incidem em três definições. Duas delas foram selecionadas por 4 elementos cada (perfaz 36% cada uma dessas opções) e uma das opções foi selecionada por 3 elementos (corresponde 27% do total).

No que se refere às definições com mais respostas, podemos constatar que são muito díspares. Uma (3 respostas) descreve a BE como Espaço de aprendizagem e diversão, acolhedor, inclusivo, flexível e colaborativo tendo em vista levar os utilizadores a produzir algo. Outra (4 respostas), descreve a BE apenas como espaço físico e remete para os documentos que detém e para os utilizadores (comunidade educativa). A outra opção que também foi selecionada por 4 elementos, a BE é caraterizada como espaço físico e virtual em que podem ser realizadas diversas atividades cujo público-alvo são os alunos que detêm necessidades distintas. Embora estas definições tenham obtido o mesmo número de respostas, constatamos que aquela, que prevê a BE em 2 ambientes (Gasque e Casarin,

2016), reúne maior número de posições do CG, designadamente, dois docentes, um pai e o membro da comunidade.

No que concerne aos membros do CG participantes do AE B, estes privilegiam 4 das definições, todavia, 3 delas obtêm apenas 2 respostas cada (perfaz 15% cada) e uma delas 7 respostas (perfaz 54%). A definição com mais respostas, coincide com uma das selecionadas pelos membros participantes do CG do AE A, em que a BE é descrita como espaço físico e virtual em que podem ser realizadas diversas atividades destinadas aos alunos que detêm necessidades distintas (Gasque e Casarin, 2016).

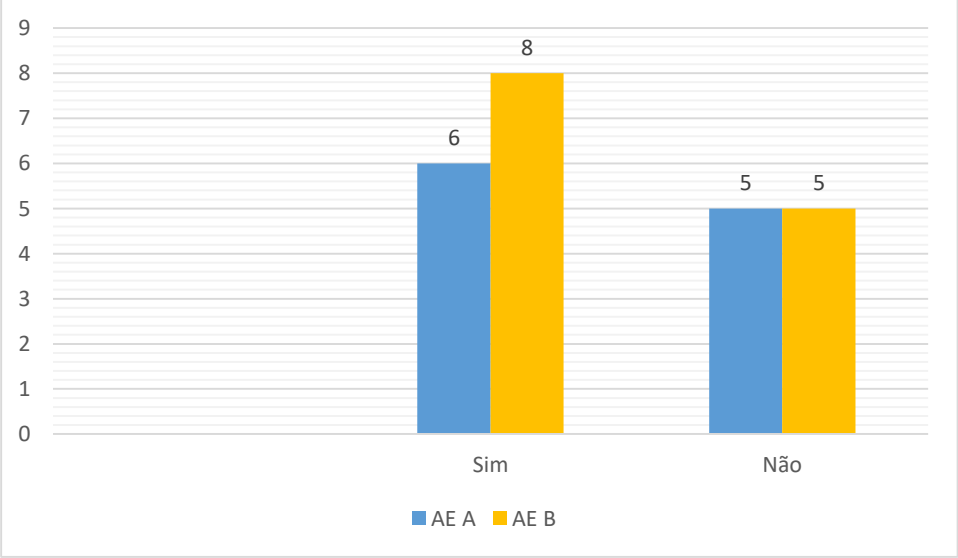
Ora, ainda que o espaço virtual das BE não tenha sido descrito nem pelos Diretores e nem pelos PB e C, este é reconhecido assim pelos membros do CG participantes.

As definições que não foram selecionadas por parte dos membros do CG participantes dos AE (assentes em Gasque e Casarin, 2016), remetem para um tipo de caraterização da BE mais abstrata:

Centro de informação e inovação
Espaço de criação

Em relação à Coordenadora da equipa das BE, tanto num AE como no outro, a maioria dos participantes membros do CG (AE A – cerca de 55%; AE B- cerca de 62%;) conhece-a conforme explanamos adiante no **Gráfico 1**:

Gráfico 1 - Membros do CG participantes que conhecem a Coordenadora das BE

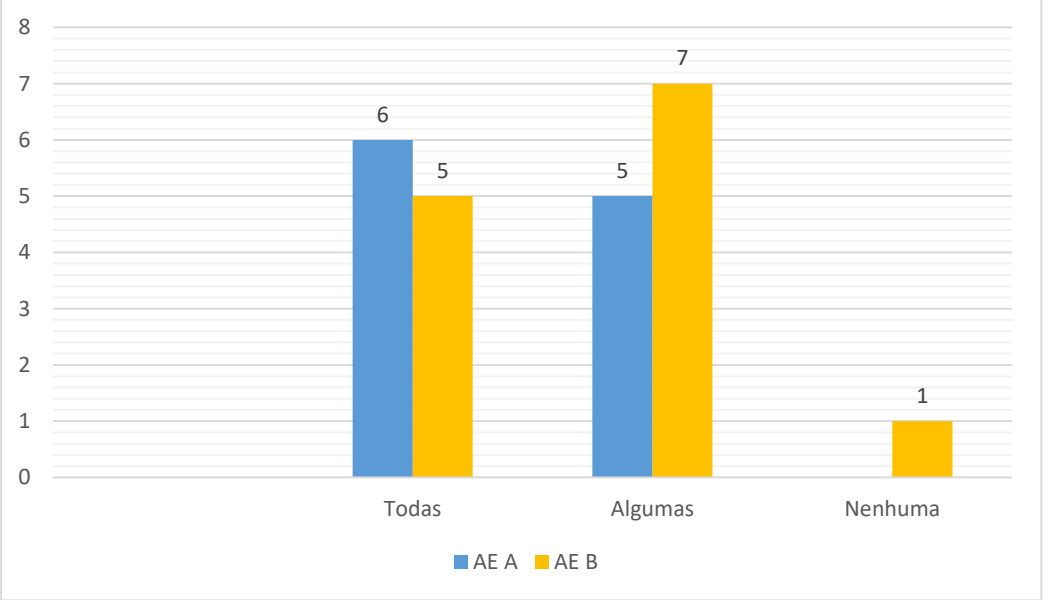


Fonte: Elaboração própria da autora

Tanto no AE A (P1, D1, D2, D3, D4, ND) como no AE B (D1, D2, D3, C, ND, D4, D5, D6) as coordenadoras são conhecidas essencialmente pelos Docentes e pelos Não Docentes. Quanto às restantes posições, no AE A um dos pais participantes conhece a Coordenadora e no AE B o membro da comunidade participante. De ressalvar, que nem no AE A nem no AE B, a Coordenadora é conhecida pelo Aluno nem pelo (s) membro (s) do Município participantes.

Da análise efetuada aos dados recolhidos dos questionários aplicados aos membros dos CG participantes, percecionamos também que, tanto num AE como no outro, estes não conhecem a totalidade das BE, conforme apresentamos no **Gráfico 2.** No AE A cerca de 55% (P1, D2, P2, D4, ND e A) dos participantes conhecem todas as BE e no AE B cerca de 39% (D1, A, ND, D6 e P3).

Gráfico 2 - Membros do CG participantes que conhecem as BE dos AE



Fonte: Elaboração própria da autora

Relativamente àqueles participantes dos CG que referem que conhecem apenas *algumas BE,* constata-se que a que mais conhecem, tanto num AE como noutro, é a da escola sede: AE A (BE 1) é conhecida por 4 elementos (D1, C1, M1 e M2) e no AE B (BE 1) é conhecida por 6 elementos (D2, D3, C1, P1, D4 e P2), o que perfaz 36% e 46%, respetivamente. De seguida, a mais conhecida, e que serve mais alunos a seguir à sede (no AE A- 2.º e 3.º ciclo e 4.ºs anos e no AE B – 2.º ciclo), é a BE 3: AE A com 3 elementos (D1,

M1 e D3) e o AE B com 4 (D3, C1, P1 e D4). Por fim, tanto num AE como no outro, as BE menos conhecidas são as que servem o 1.º ciclo: AE A- BE 2 – 1 elemento; AE B – 1 elemento em cada uma das BE: BE 5, B6 e B7; 2 elementos a BE 2.

De ressalvar que, de entre as 5 BE existentes no AE B, desta tipologia ou da Bibliomania que serve em exclusivo a Educação Pré Escolar, os participantes não referenciaram nem a BE 4 nem a Bibliomania. Houve ainda um participante que admitiu não conhecer nenhuma das BE (AE B - M).

Em síntese, uns participantes focam-se nuns aspetos e outros noutros para a definição de Biblioteca Escolar conforme explanamos no **Quadro 15.**

Quadro 15 – Definição da BE - Participantes do estudo

	Diretores	**PB E C**	**Membros do CG participantes**
AE A	Funções efetuadas pelos responsáveis que as gerem (local de formação e dinamismo, de gestão do espaço físico e de espólio, de implementação de atividades)	Descrição física (detêm boas condições de espólio e espaço com exceção da BE 2)	**55%** - conhecem todas as BE; **36 % -** algumas BE **55%-** conhecem a Coordenadora **Espaço de aprendizagem e diversão**, acolhedor, inclusivo, flexível e colaborativo tendo em vista levar os utilizadores a produzir algo (Lison, 2023); - 27% **Espaço físico** e remete para os documentos que detém e para os diferentes utilizadores da comunidade educativa (**RBE, 2023**); - 36%, Espaço **físico e virtual** em que podem ser realizadas diversas atividades e cujo público-alvo são os alunos que detêm necessidades distintas (Gasque e Casarin, 2016). - 36%,
AE B	Tamanho (as maiores são as BE 1 e a BE 3) e o uso privilegiado do digital face ao papel por parte dos utilizadores bem como as atividades que lá são realizadas (leitura, pesquisa e estudo) e alguns	Sentimentos que as BE suscitam nos utilizadores (bem estar, segurança e acolhimento) e as opções que são feitas para o uso destes espaços (leitura e construção do conhecimento individual ou conjunto e nas do 1.º ciclo ainda para uso de desenvolvimento de	**39 %** - conhecem todas as BE **46 %-** algumas BE **cerca de 62%;-** conhecem a Coordenadora Espaço **físico e virtual** em que podem ser realizadas diversas atividades e cujo público-alvo são os alunos que detêm necessidades distintas (Gasque e Casarin, 2016). - 54%

	constrangimentos (desgaste da coleção) que daí decorrem.	atividades extra curriculares).	

Fonte: elaboração própria da autora

3.2 – Caraterização das BE e dos membros que as constituem

Da análise de conteúdo decorrente das entrevistas efetuadas aos Diretores e aos PB, apuramos vários dados relativos aos membros da equipa que constituem as BE e às competências dos responsáveis pelas BE.

Identificamos adiante no **Quadro 16,** por BE de cada AE, os PB/ C responsáveis pela gestão, o público que servem e os elementos docentes e não docentes existentes na equipa.

Quadro 16 – Caraterização das BE dos AE em estudo

AE	PB/ C responsável pela Gestão	Nível de Ensino/ ano de escolaridade do estabelecimento	BE	n.º de docentes na equipa/ Grupo de recrutamento/ n.º de h	n.º de Não docentes / n.º de h
AEA	C	Ensino Secundário	BE 1	6 docentes/ 32h: - 2 no grupo recrutamento 300 (Português) – 1 com 6h e 1 com 3h - 2 no grupo recrutamento 400 (História) – 1 com 10h30m e 1 com 6h - 1 no grupo recrutamento 410 (Filosofia) – 10h30m - 1 no grupo recrutamento 420 (Geografia) – 6 h	1/ 35h
		1.º ciclo do EB	BE 2	**2** docentes/ 35h30m: - 1 no grupo recrutamento 110 (1.º ciclo) – 25h - 1 no grupo recrutamento 400 (História) – 10h30m	0
	PB	2.º/ 3.º ciclo do E B e turmas de 4.º ano	BE 3	3 docentes/ 13h10m: -1 no grupo recrutamento 230 (Ciências Naturais/ Matemática) – 6h40m	1/35h

				- 2 no grupo de recrutamento 300 (Português): 1 com 6h40m 1 com 50m;	
AE B	**C**	Ensino Secundário/ 3.º ciclo do EB	BE 1	6 docentes/ 20h: -Grupo recrutamento 500 (Matemática) - 2h - Grupo recrutamento 300 (Português) – 2h – Grupo recrutamento 350 (Espanhol) - 3h - Grupo recrutamento 430 (Economia) - 5h - Grupo recrutamento 410 (Filosofia) – 2h - Grupo recrutamento – 510 (Biologia) – 6h	1/ 30h
		1.º ciclo do EB	BE 2	0	0
	PB 1	2.º ciclo do EB	BE 3	4 elementos/ 10h: - 1 no grupo de recrutamento 210 - 4h - 2 no grupo de recrutamento 200 - 4h (2 cada) - 1 no - grupo de recrutamento 250 - 2h	1/35 h
		1.º ciclo do EB	BE 4	0	0
	PB 2	1.º ciclo do EB/ Pré Escolar	BE 5	0	0
		1.º ciclo do EB /Pré Escolar	BE 6	0	0
		1.º ciclo do EB/ Pré Escolar	BE 7	0	0
		Pré Escolar	Bibliomania	0	0

Fonte: Elaboração própria da autora

Percecionamos que todos os estabelecimentos de ensino, tanto do AE A como do AE B, detêm BE com exceção de uma instituição de Educação Pré Escolar no AE B em que existe uma "Bibliomania".

Tanto no AE A como no AE B há apenas Não docentes nas BE que servem os 2.º, 3.º ciclos e Secundário. Contudo, os Diretores dos AE admitiram que nem sempre estes recursos estão a tempo inteiro (35h) dado ser frequente terem de assumir outras funções para colmatar lacunas existentes nos estabelecimentos de ensino e, tendo em conta existir um hiato na legislação quanto a esta função em particular, que afete estes profissionais somente a este espaço:

AE A	***Diretor:*** *Só fazer aqui uma questão relativamente aos assistentes operacionais que estão a fazer trabalho de biblioteca. Nós estamos à espera de um despacho sobre os assistentes bibliotecários para dar, de certa forma... […] Destaque à função, porque neste momento nós estamos a tirar recursos que são necessários para a vigilância, para a limpeza, para colocar na biblioteca. E às vezes...* *[…] Não é fácil e como temos baixas e baixas prolongadas temos que gerir.* *[…] Há alturas em que… as funcionárias não estão lá o tempo inteiro, vão lá algumas horas e depois têm que fazer outro tipo de serviço. […]* *A norma que nós estamos à espera já há alguns anos que saia… Já havia alguns estudos, já havia algumas… indicações sobre assistentes bibliotecários, mas não… ainda não está...*
AE B	***Diretor****: Temos na escola sede* (BE 1) *e na escola da* BE 3*.* *[…] A tempo inteiro quando é possível. Agora neste momento não é. A da sede então tem de estar num bloco porque é crónico a falta de Assistentes Operacionais.* ***Investigadora:*** *Pois… E nas de 1.º ciclo também não há assistentes?* ***Diretor****: Não. Também não há assistentes. A PB 2 bem tem pedido mas não se consegue. Nem para o restante digamos assim … serviço. Tem sido uma luta*.

Relativamente ao comportamento dos PB/C face a esta situação efetiva-se de modo distinto. Por exemplo, no AE B a Coordenadora e o PB 1 admitiram posições: PB 1 – fecha a BE quando não há Assistente Operacional (AO) e a C hesita e nem sempre encerra a BE mas, admite que não é de todo fácil gerir sem recursos:

AE B	***Investigadora -*** *[…] em todas as bibliotecas há funcionários, ou só há na sede* (BE 1) *e na* BE 3*?* ***Coordenadora*** *– Sim. E não é a tempo inteiro. É sempre que é possível. Até há pouco tempo, era a tempo inteiro. Mas agora, com a falta do pessoal, agora tornou-se recorrente retirarem-nos para...* ***Investigadora -*** *Para suprir faltas, não é?* ***PB 1 -*** *E o que eu faço é fechar a biblioteca. […]* ***Coordenadora -*** *Aqui, estando alguém da equipa, até mesmo assim, mais alguns elementos e com mais horas do que lá em baixo... Então, acabamos por não fechar. E porque me fica um peso enorme na consciência. Porque aqui os miúdos, ainda por cima, com o secundário.*

	Aqui também temos aquele serviço de empréstimo de equipamentos informáticos. […] Os miúdos vêm cá pedir para levar para as salas de aula. *Ou seja, temos consciência dos danos que causam. Este ano, já me disciplinei um bocadinho mais e segui mais o modelo do PB 1., que é fechou. Está fechada, está fechada. É um espaço que as pessoas têm livre acesso, porque também o utilizam para trabalhar. Eles vêm, e se vierem acompanhar uma turma, não deixa de estar aberto. Mas houve situações em que as crianças autonomamente vinham para... Porque houve uma degradação desta questão da funcionária, que nós aqui nunca tivemos a tempo inteiro. Porquê? Porque há uma hora de almoço do PBX que a nossa funcionária faz. Devem ser as 30 horas, digamos, não é?* ***Investigadora -** 35.* ***Coordenadora -** pronto, faz menos 5 horas por causa dessa hora diária ali no PBX. Mas isso era fácil de gerirmos, não é?* ***Investigadora -** Pois, desencontrava-se a hora de almoço, claro.*

Não obstante esta posição por parte do PB 1 do AE B, este admite também muitas vezes abrir exceções na sua h de almoço e disponibilizá-la aos utilizadores:

AE B	***PB 1 -** O que eu tenho feito é que... Eu só abro exceção de requisição de livros à hora do almoço. Para ter a biblioteca aberta. E muitas vezes não ligo à minha hora do almoço no meu horário para ter a biblioteca aberta, não é? E as pessoas que vêm da equipa… para a equipa deviam ter… deviam começar a ser colocadas logo ali àquelas horas mais prioritárias.* ***Investigadora -** Para dar prioridade ao atendimento, para a utilização autónoma ser efetiva, pronto. Porque muitas vezes não é possível.* ***PB 1 -** Sim, a biblioteca… para o horário da biblioteca ser contínuo, não é? Das 9h às 16h...*

Quanto a recursos docentes, verificamos que o AE A detém um maior número de elementos na equipa da BE e um maior n.º de h para o desempenho de funções nas BE: AE A: 11 elementos distribuídos pelas 3 BE existentes num total de 80h 40m; AE B – 10 elementos num total de 30h e apenas existentes em duas BE das 7 no total e da Bibliomania: BE 1 (escola com 3.º ciclo/ secundário) e BE 3 (escolas com 2.º ciclo).

No que se refere aos critérios a que recorrem os Diretores para a constituição da equipa das BE percecionamos que são distintos: o do AE A privilegia os docentes em situação do artigo 79.º do ECD e os docentes na área das línguas; o do AE B releva o interesse que detêm pela função:

AE A	***Diretor:*** *Sim, são professoras do grupo de português, de línguas, portanto, faz todo o sentido de… de fazerem ali um trabalho de… ligado à leitura e à promoção da leitura. Portanto, são os artigos 79.* ***Investigadora:*** *Também me disse, além destas 2 do 300, que havia 2 do 400, uma com 8 tempos e outra com 14 tempos.* ***Diretor:*** *Exato. São colegas que estiveram e têm estado sem componente letiva devido a… a atestados multiusos, portanto, juntas médicas, e depois, como vêm sem componente letiva, têm feito também ali um trabalho na biblioteca no sentido de gerir os empréstimos, catalogação de livros, fazer aquela parte mais administrativa do processo. Temos uma funcionária também lá a trabalhar, uma assistente… uma assistente operacional.*
AE B	***Diretor****: … que se interessam pelo espaço e pela atividade … Portanto não… Não temos como objetivo quem não tem componente letiva ou quem está com algum problema de saúde, etc ir para a Biblioteca…*

Não obstante estas perspetivas, e os recursos existentes nas BE, os Professores Bibliotecários e as Coordenadoras têm um entendimento muito díspar do dos Diretores face às equipas.

A C e a PB do AE A afirmam mesmo que só podem contar realmente na prática com 6 docentes do total dos 11 afetos (C- 3 e PB – 2 na sede e 1 na BE do 1.º ciclo). Além destes profissionais, no AE contam também com a colaboração de estagiários e destacam a ação dos AO:

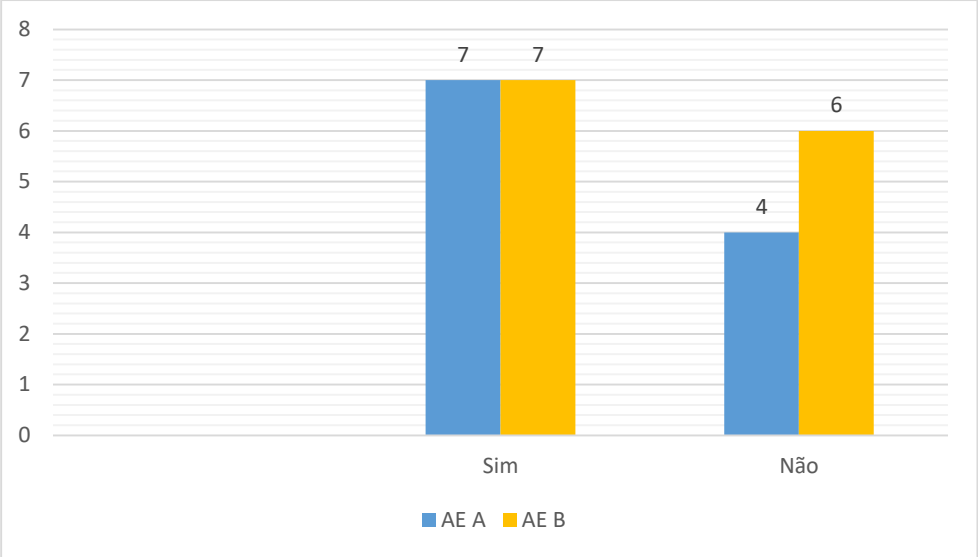
AE A	***Investigadora –*** *Quantas pessoas são, na equipa da biblioteca?* ***PB –*** *Neste momento, umas com mais h outras com menos…portanto tenho uma assistente técnica que não é uma assistente operacional, é uma situação assim um bocadinho especial que está lá a tempo inteiro, como funcionária digamos assim que tem as competências de uma assistente operacional na biblioteca. E depois professoras, colegas, com algumas h. Uma terceira está… devido a problemas de doença tem estado em casa portanto não tenho contado com ela. Duas. Sim. Sim. E felizmente são pessoas que vestem a camisola e têm colaborado muito. Sentem aquilo... Trabalhamos muito bem em equipa… E sentem aquilo como… dedicam-se mesmo.[…]* ***Coordenadora –*** *A bem dizer, estivemos 3 anos ou 4 sem funcionária…que ela também esteve… e arranjou-se uma solução para a 2/3 e a da 1.º ciclo não tem funcionária e agora aqui na sede há um mês ou isso tenho uma funcionária… portanto já aconteceu dar formação a pessoas e as pessoas irem para outros sítios… portanto …e tenho 3 pessoas com cerca de 3/ 4 h que fazem planificação de atividades no âmbito da literacia da leitura, o resto é tudo feito aqui por mim e pela funcionária. Agora estamos com estágios, estagiários que vão ser repartidos por mês em cada e… é uma coisa que é muita coisa em cima da mesma …. E tem sido isso. […]*

Já a C e os PB do AE B, por um lado questionam a quantidade de membros existentes ("inexistente" no 1.º ciclo) e, por outro, o horário que estes cumprem ("quatro pessoas ao mesmo tempo") nas BE bem como a sua manutenção na equipa ("no ano seguinte tens de começar tudo do zero"):

AE B	***PB 1 -*** *Porque não há pessoas. É só essa a razão. Não temos equipa como devíamos ter. Que nos ajude.* ***PB 2. -*** *Há imenso trabalho para fazer que não conseguimos dar resposta, mesmo com muita hora extra. Portanto, por mais que tentemos dar aqui, (risos), de alma e meu coração à causa não conseguimos dar a resposta que é necessária. No 1.º ciclo, então, é mesmo muito triste.* ***Coordenadora -*** *Inexistente.* ***PB 2 -*** *Muito triste. […]* ***Coordenadora -*** *Não. Aqui, é também o facto de ter pessoas que têm uma horinha e depois, no ano seguinte, já não estão aqui. Depois…* *[…]* ***PB 2. –*** *É fundamental haver continuidade nestas equipas, não é? Tu formas a tua equipa e no ano seguinte tens de começar do zero, outra vez.* ***Coordenadora -*** *E depois, o horário da biblioteca para integrar estas pessoas da equipa não é feito em primeira mão, não é? Portanto, tu podes ter aqui, às vezes, quatro pessoas ao mesmo tempo.* ***Investigadora -*** *E depois outros períodos… fica aqui uma pessoa com tudo em cima das nossas costas….* ***Coordenadora -*** *Exato. Esta questão dos recursos e depois da sua distribuição em termos horários, também aqui acaba por falhar.*

Relativamente ao conhecimento que os participantes membros do CG têm acerca de outros docentes exercerem funções nas BE, houve resposta afirmativa por parte de 7 participantes, tanto no AE A como no AE B (AE A: P1, D1, M1, D2, D3, D4, ND; AE B: D1, D3, A, ND, D4, P2, M1), o que perfaz 64% e 54%, respetivamente. No AE A, 4 membros do CG participantes não sabem se existem docentes a desenvolver atividade nas BE (D4, P2, M2 e C) e, no AE B, 6 (D2, C, P1, D5, D6 e P3), conforme explanado no **Gráfico 3**:

Gráfico 3 - Membros do CG participantes que sabem que docentes além dos PB desempenham funções nas BE



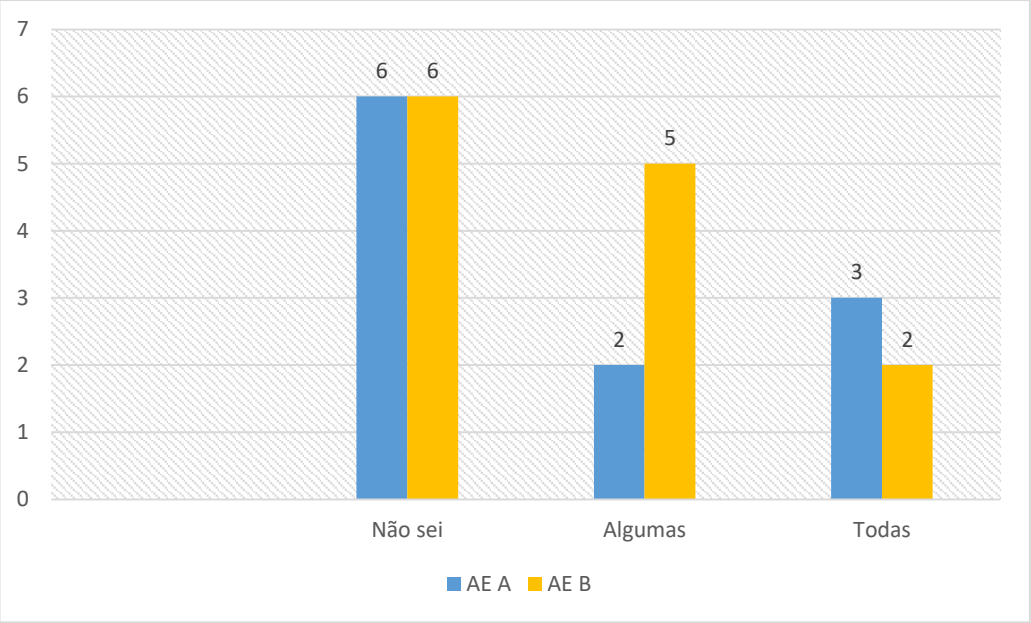
Fonte: Elaboração própria da autora

No que concerne aos Assistentes Operacionais (AO), o conhecimento dos membros dos CG participantes dos AE é distinto.

5 dos membros não conhece mesmo de todo a realidade pois, responderam que estes profissionais existem em todas as BE: AE A (D2, D4, ND); AE B (D1, M1) o que não corresponde à verdade pois, tanto num AE como no outro, não existem AO nas BE do 1.º ciclo/ Educação Pré-Escolar nem na Bibliomania. De ressalvar que, de entre estes 5 elementos, tanto num AE como noutro, 3 das respostas são dadas por Docentes. No total, 55% dos participantes do CG do AE A não sabe que estes profissionais desempenham funções nas BE e 46% no AE B.

Quanto àqueles que detêm o conhecimento de algumas, existem respostas distintas: no AE A – 27%- 3 participantes referenciam apenas a BE 3 (2.º/ 3.º ciclo e 4.º anos); no AE B – 39% - 5 participantes (D2, D3, A, ND e D4) referenciam a BE 1 (3.º ciclo e Secundário) e dois (ND e D4) a BE 3 (2.º ciclo). No **Gráfico 4** apresentamos as respostas por AE:

Gráfico 4 - Membros do CG participantes que sabem da existência de AO a desempenhar funções nas BE



Fonte: Elaboração própria da autora

Relativamente às competências dos PB/ C, obtivemos informação recorrendo à análise de conteúdo de dados extraídos das entrevistas efetuadas aos PB/ C e aos Diretores de cada AE e à análise estatística dos dados dos questionários aplicados aos membros do CG participantes.

No que concerne às competências dos seus PB e C, os Diretores apontam o seguinte: Diretor do AE A - o conhecimento da realidade (população do AE), o dinamismo para a implementação de atividades de leitura e para o desenvolvimento do pensamento crítico e da literacia digital; Diretor do AE B - capacidade de organização do espaço e das coleções, capacidade de liderança, criatividade e dinamismo para o desenvolvimento de atividades, capacidade de relacionamento com a comunidade e capacidade de interação (**Apêndice XV**).

Ainda que os Diretores divirjam em algumas das competências, os pontos comuns são o dinamismo e a capacidade de os PB e C desenvolverem atividades. O Diretor do AE A centra-se mais na componente da leitura e do digital como oportunidades ao enriquecimento vocabular e ao pensamento crítico dos alunos, respetivamente. O Diretor do AE B foca-se na organização (espaço e coleção, perspetiva também destacada pela PB 2

aquando da descrição das suas BE) e na relação com o outro logo considera fulcral a criatividade e a liderança exercida pelos PB/ C.

A análise de conteúdo das entrevistas efetuadas PB e C dos AE dá-nos conta também das competências que estes detêm (**Apêndice XVI**).

No que concerne à C. do AE A admite deter conhecimento da realidade (competência apontada também pelo Diretor do seu AE), capacidade de interagir com os diferentes intervenientes e capacidade de liderança que, no seu entender, se traduz no espaço que dá para "se realizarem e executarem os seus trabalhos".

A PB do AE A destaca as suas capacidades de comunicação, de interação otimizadas pela componente humana e a formação que detém.

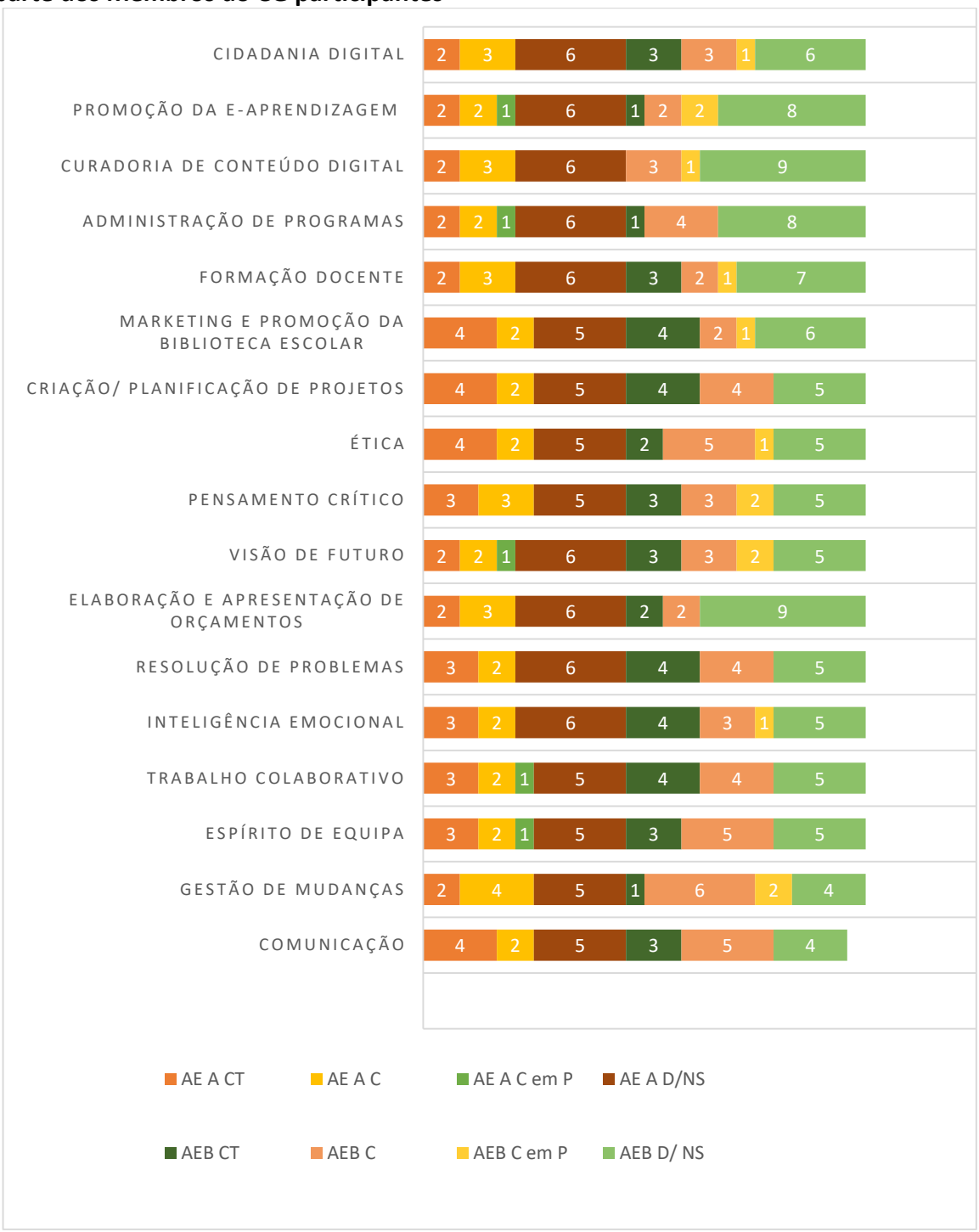
Relativamente à C do AE B, revela que tem investido na capacidade de comunicar pois, considera que esta competência se revela fulcral para o conhecimento da ação e valorização da BE no AE e articulação com os diferentes elementos da comunidade (Docentes, Direção, Conselho Pedagógico). O PB 1 admite nos últimos anos estar a efetuar esforços ao nível da sua capacidade de relação com o outro, especialmente com os docentes e, de entre esses, privilegia aqueles da área disciplinar de português, pois considera que o desenvolvimento do currículo depende do sucesso desta relação. Também destaca a relação com a Direção tendo em vista a valorização desta estrutura no seio do AE. A PB 2, ainda que admita a importância da componente humana, apontada pelo PB 1, refere a sua incapacidade de desenvolver esta capacidade dada a dispersão advinda da gestão de três BE e de uma Bibliomania. Por este facto, tem privilegiado o desenvolvimento da competência digital pois, considera que esta lhe pode permitir vir a agilizar a gestão (ex. informatização do empréstimo domiciliário) e, deste modo, vir a otimizar a relação com os alunos e com os docentes.

Analisando as competências apontadas pelos PB e C dos AE, verificamos convergência nas capacidades de comunicação e na componente humana pois, são apuradas como meios para a otimização da sua ação (ex. desenvolvimento do currículo) e para o conhecimento e valorização no AE bem como a articulação com a comunidade.

Em relação aos membros dos CG participantes, de entre as competências sustentadas em LLMA (2027), elencadas de antemão no questionário, estes reconhecem o

nível de concordância daquelas que consideram que o Coordenador do seu AE detém, conforme explanamos no **Gráfico 5**:

Gráfico 5 - Nível de concordância acerca das competências dos C dos AE por parte dos Membros do CG participantes



Fonte: Elaboração própria da autora

Analisando as repostas dadas pelos membros do CG participantes verificamos que as competências Comunicação, Gestão de mudanças, Espírito de equipa, Trabalho Colaborativo, Pensamento crítico, Ética, Criação/ planificação de projetos, Marketing e promoção da Biblioteca Escolar são apontadas maioritariamente (AE A - a súmula de respostas CT, C e CP em parte corresponde a 6 ou mais respostas; AE B - a súmula de respostas CT, C e CP em parte corresponde a 7 ou mais respostas;) pelos membros do CG, de ambos os AE, ao Coordenador, o que perfaz 55% e 54%, respetivamente.

No que concerne às competências Inteligência emocional (8 respostas), Resolução de problemas (8 respostas) e Cidadania Digital (7 respostas) apenas são destacadas pelos membros participantes do AE B na soma das respostas CT, C e C em P, correspondendo a 62% e 54%. Tanto no AE A como no AE B, a maioria das resposta D/ NS (AE A – 6 ou mais respostas; AE B – 7 ou mais respostas) refere-se às competências de: Elaboração e apresentação de orçamentos, Formação docente, Administração de programas, Curadoria (seleção e organização) de conteúdo digital e Promoção da e-aprendizagem.

No caso do AE A, além destas competências, a maioria dos membros do CG participantes também revelaram desconhecimento quanto a competências da Coordenadora a nível de: inteligência emocional, resolução de problemas, visão de futuro e cidadania digital.

Sumariamente explanamos adiante nos **Quadros 17 e 18**, a caraterização dos elementos que constituem as equipas das BE (docentes, AO e outros elementos) dos AE A e AE B, respetivamente, com base nos dados apurados na sequência das análise de conteúdo e estatística.

Quadro 17 – Caraterização dos elementos da equipa do AE A

	Caraterísticas	**Perceção do Diretor**	**Perceção dos PB e C**	**Perceção dos membros do CG participantes**
Docentes da equipa	11 elementos dos grupos 110, 230, 300, 400, 410, 420 distribuídos pelas 3 BE	Privilegia os docentes em situação do artigo 79.º do ECD e os docentes na área das línguas;	Só podem contar realmente na prática com 6 docentes do total dos 11	64% sabe que os docentes exercem funções nas BE;

	existentes num total de 80h 40m		afetos (C- 3 e PB – 2 na sede e 1 na BE do 1.º ciclo).	
AO	- 1 na BE da sede (BE 1) - 1 na BE 3	Nem sempre estão a tempo inteiro (35h) - têm de assumir outras funções para colmatar lacunas existentes nos estabelecimentos de ensino; destaca o hiato na legislação quanto a esta função;	C – *Há desvalorização do assistente de biblioteca, não sei porquê*	55% dos participantes do não sabe que estes profissionais desempenham funções nas BE
Outros elementos	Alunos Estagiários		Reposição de etiquetas de barras	

Fonte: elaboração própria da autora

Quadro 18 – Caraterização dos elementos da equipa do AE B

	Caraterísticas	**Perceções do Diretor**	**Perceção dos PB e C**	**Perceção dos membros do CG participantes**
Docentes da equipa	10 elementos dos grupos de 200, 210, 250, 300, 350, 410, , 430, 500, 510, num total de 30h e apenas existentes em duas BE das 7 no total e da Bibliomania:	Releva o interesse que os membros detêm pela função;	*inexistente* quanto a elementos nas BE do 1.º ciclo/ Bibliomania e, nas restantes BE, o horário que estes elementos cumprem (*quatro pessoas ao mesmo tempo*) e a parca estabilidade ao nível da sua manutenção na equipa (*no ano seguinte tens de começar tudo do zero*);	54% sabe que os docentes exercem funções nas BE;
AO	1 na BE da sede (BE 1) 1 na BE 3	Nem sempre estão a tempo inteiro (35h)- têm de assumir outras funções para colmatar lacunas existentes nos estabelecimentos de ensino;	PB 1 – fecha a BE quando não há Assistente Operacional mas admite ser frequente abrir à h de almoço; a C hesita e nem sempre encerra a BE, ainda que admita que não é de todo fácil	46% dos participantes do não sabe que estes profissionais desempenham funções nas BE.

			gerir sem recursos mas tem vindo a seguir a estratégia do PB 1. *nós aqui nunca tivemos a tempo inteiro*. *era 50% de ajuda*	

Fonte: Elaboração própria da autora

Apresentamos também sumariamente, a caraterização dos PB e C dos AE, nos **Quadros 19** e **20**, sustentados nos dados obtidos junto dos participantes, relativos aos AE A e AE B:

Quadro 19 – Caraterísticas *versus* perceções de competências dos PB e C do AE A

Caraterísticas dos PB e C	Perceções do Diretor	Perceção dos PB e C	Perceção dos membros do CG participantes
- Género: feminino (C e PB 2) e masculino (PB 1); - Quadro do Agrupamento - Procedimento Interno de designação; - idade: C (53) 66 (PB 1) e 48 (PB); - Grupo de recrutamento - C- 320, PB 1 – 200 e PB 2 – 250; - Nível de ensino – 3.º ciclo – C e 2.º ciclo – PB 1 e PB 2; - H para gestão da BE - C e PB 2 – 18h40m ; PB 1 - 20h20m - Anos no cargo - , C – 3 anos, PB 1 – 15 anos e PB 2 AE B- 3 anos - experiência como membro da equipa - C- 4 anos e PB 1 – 9 anos; - Formação contínua – C - 80 h, PB 1- 100h, PB 2 – 25h; - Formação académica – PB 2 – pós graduação na área das BE	Competências da C: conhecimento da realidade (população do AE); - o dinamismo para a implementação de atividades de leitura e para o desenvolvimento do pensamento crítico e da literacia digital;	**C** - conhecimento da realidade; capacidade de interagir com os diferentes intervenientes; capacidade de liderança **PB**- capacidades de comunicação, de interação otimizadas pela componente humana e a formação que detém	- **55%** dos membros conhece a C; - **55%** (súmula CT, C e C em P, cada) destacam quanto às competências da C: Comunicação, Gestão de mudanças, Espírito de equipa, Trabalho Colaborativo, Pensamento crítico, Ética, Criação/ planificação de projetos, Marketing e promoção da Biblioteca Escolar (LLMA, 2017) **- 55%** dos membros **D/NS** no que se refere às competências da C ao nível de: Cidadania digital, Promoção da eAprendizagem, curadoria de conteúdo digital, administração de programas, formação

- BE a cargo: 2 - C (BE 1 e BE 2- sede e 1.º ciclo), 1 - PB (BE 3 –1.º (4.º ano), 2.º e 3.º ciclo).			docente, visão de futuro, elaboração e preparação de orçamentos, resolução de problemas e inteligência emocional. (LLMA, 2017)

Fonte: elaboração própria da autora

Quadro 20 – Caraterísticas *versus* perceções de competências dos PB e C do AE B

Caraterísticas dos PB e C	Perceções do Diretor	Perceção dos PB e C	Perceção dos membros do CG participantes
- Género: feminino (C e PB 2) e masculino (PB 1); - Quadro do Agrupamento - Procedimento Interno de designação; - idade: C (53) 66 (PB 1) e 48 (PB); - Grupo de recrutamento - C- 320 (leciona português), PB 1 – 200 (leciona oficina criativa – oferta de escola) e PB 2 – 250 (tem 2 turmas ao invés de 1); - Nível de ensino – 3.º ciclo – C e 2.º ciclo – PB 1 e PB 2; - H para gestão da BE - C e PB 2 – 18h40m ; PB 1 - 20h20m - Anos no cargo - , C – 3 anos, PB 1 – 15 anos e PB 2 AE B- 3 anos - Experiência como membro da equipa - C- 4 anos e PB 1 – 9 anos; - Formação contínua – C - 80 h, PB 1- 100h, PB 2 – 25h; - Formação académica – PB 2 – pós	Competências da C: - Capacidade de organização do espaço e das coleções, - Capacidade de liderança, - Criatividade - Dinamismo para o desenvolvimento de atividades, - Capacidade de relacionamento com a comunidade -capacidade de interação.	**C** - tem investido na capacidade de comunicar pois, considera que esta competência otimiza o conhecimento da ação e valorização da BE no AE e articulação com os diferentes elementos da comunidade; **PB 1** - admite esforço para melhorar capacidade de relação com o outro, pois considera que o desenvolvimento do currículo depende do sucesso desta relação; **PB 2** - assinala incapacidade de desenvolver de relação com o outro dada a dispersão advinda da gestão de 3 BE e Bibliomania; privilegia o desenvolvimento da competência digital como forma de agilizar gestão e por sua vez valorização da BE;	- **62%** dos membros conhece a C; - Os membros destacam quanto às competências da C: **69%** (súmula das respostas CT, C) - Gestão de mudanças; **62%** (súmula das respostas CT, C e C em P, cada) Comunicação, Espírito de equipa, Trabalho Colaborativo, inteligência emocional, resolução de problemas, visão de futuro, Pensamento crítico, Ética, Criação/ planificação de projetos, (LLMA, 2017) **54%** (súmula de CT, C e C em parte) as competências de Cidadania Digital e Marketing e promoção da Biblioteca Escolar; (LLMA, 2017) - Os **membros D/NS** no que se refere às competências da C ao nível de: **69%** (cada)- curadoria de conteúdo digital e

graduação na área das BE - - BE a cargo: 2 - C (BE 1 e BE 2- sede e 1.º ciclo), 2 - PB 1 (BE 3 e BE 4 – 2.º e 1.º ciclo -) PB2- 3 BE (1.º ciclo) e 1 Bibliomania (educação Pré Escolar)			elaboração e preparação de orçamentos (69%); **62%** (cada) - Promoção da eAprendizagem e administração de programas LLMA, 2017); **54%** - formação docente (LLMA, 2017)

Fonte: elaboração própria da autora

3.3 - **Ação desenvolvida pelos responsáveis pelas BE**

Na sequência da análise de conteúdo das entrevistas efetuadas aos participantes desta investigação, é possível caraterizar a ação dos responsáveis das BE, no âmbito do cargo de gestão que exercem.

Relativamente aos PB e C dos AE, a ação é descrita, em geral, como complexa dada a amplitude que encerra e as funções e variáveis que comporta (**Apêndice XVII**).

A C do AE A salienta que é um cargo "difícil" e que requer "amplitude mental e até inteletual para se saber recolocar e equilibrar". Pauta-se por múltiplas áreas: gestão dos projetos, gestão de recursos humanos (admite a dificuldade em gerir elementos equipa: uns porque não se empenham e a do 1.º ciclo pelas limitações visuais que detém), gerir acervos, planificar, animar.

A PB (AE A) salienta que procede a ações de: empréstimo, referenciação e aconselhamento, atendimento, tratamento documental, tratamento técnico, catalogação, planeamento, execução, desenvolvimento de atividades e relatórios "e tudo o que tem a ver com a parte pedagógica de atividades, com a equipa".

A C do AE B reconhece que no âmbito do seu cargo "a divisão, ali muito estanque, de tarefas é impossível" pois tem de: gerir a equipa (reconhece a volatilidade dos membros e destaca o interesse de um elemento no âmbito da catalogação), o espaço, os equipamentos e a coleção; atendimento; empréstimo de computadores para sala de aula; animação (reconhece estar centrada em si); divulgação da coleção; catalogação; parceria; "responder às solicitações (ex. espaço para receção Erasmus) e exposições no âmbito do projeto "Mostra-te".

O PB 1 procede a catalogação, atualização da "base" (ex. eliminação de documentos abatidos), indexação a par com um elemento da equipa, etiquetagem de código de barras, empréstimo (manual mas admite experimentar um sistema "misto" no próximo ano atendendo ir ter leitores que transitam do 1.º ciclo e já estão inseridos no KHOA), Feira do Livro, desenvolvimento de atividades (ex. Cinanima – debate na sequência de curta) e exposições no âmbito do projeto "Mostra-te".

A PB 2 enuncia o desbaste, arrumação de livros, desenvolvimento de atividades curriculares (admite ter efetuado menos dada ter-se dedicado à informatização do empréstimo), empréstimo informatizado (admite ter de criar "bloqueios" no sistema khoa de modo a limitar a ação dos docentes titulares que colaboram nesta ação) e auscultação dos docentes quanto a sugestões de documentos a adquirir.

Em síntese, percecionamos por parte dos PB e C que se dispersam por múltiplas tarefas. Os PB, embora enunciem outras ações ao nível do desenvolvimento de atividades, dão destaque a funções "técnicas" aliadas à gestão da coleção, catalogação e da informatização do catálogo. Quanto às C, de entre as diversas áreas que acumulam, destacam ações não mencionadas pelos restantes: gestão de projetos (C AE A), animação (ambas), parceria (C AE B) "responder às solicitações" (C AE B), divulgação da coleção (C AE B). Ambas reconhecem as capacidades que têm de deter para ocupar o cargo (AE A – "amplitude mental"; AE B – revela a destreza para se desdobrar pelas várias tarefas dado ser "impossível" a divisão estanque.). Explanamos sumariamente no **Quadro 21** as perceções dos PB e C dos AE.

Quadro 21 – Caraterização da ação desenvolvida pela BE – perceção dos PB e C dos AE

AE A	AE B
C - cargo *difícil* e que requer *amplitude mental e até intelectual para se saber recolocar e equilibrar*. Pauta-se por múltiplas áreas: gestão dos projetos, gestão de recursos humanos (admite a dificuldade em gerir elementos equipa: uns porque não se empenham e a do 1.º ciclo pelas	**C** - reconhece a necessidade de haver flexibilidade neste cargo já que *a divisão, ali muito estanque, de tarefas é impossível*; revela: gerir a equipa (reconhece a volatilidade dos membros e destaca o interesse de um elemento no âmbito da catalogação), o espaço, os equipamentos e a coleção; atendimento; empréstimo de computadores para sala de aula; animação (reconhece estar centrada ainda em si); divulgação da coleção; catalogação; parceria; *responder às solicitações* (ex. espaço para receção Erasmus) e exposições (ex. "Mostra-te".

limitações visuais que detém), gerir acervos, planificar, animar. **PB** - procede a ações de: empréstimo, referenciação e aconselhamento, atendimento, tratamento documental, tratamento técnico, catalogação, planeamento, execução, desenvolvimento de atividades e relatórios *e tudo o que tem a ver com a parte pedagógica de atividades, com a equipa*.	**PB 1** – destaca um requisito para exercer o cargo: " Um professor bibliotecário tem que ser culto […] é preciso manter um certo grau cultural para estar à frente de um cargo como este". Salienta que procede a catalogação, atualização da "base" (ex. eliminação de documentos abatidos), indexação a par com um elemento da equipa, etiquetagem de código de barras, empréstimo (manual mas admite experimentar um sistema "misto" no próximo ano atendendo ir ter leitores que transitam do 1.º ciclo e já estão inseridos no KHOA), Feira do Livro, desenvolvimento de atividades (ex. Cinanima – debate na sequência de curta) e exposições (ex."Mostra-te"). **PB 2** - enuncia o desbaste, arrumação de livros, desenvolvimento de atividades curriculares (admite ter efetuado menos dada ter-se dedicado à informatização do empréstimo), empréstimo informatizado (admite ter de criar "bloqueios" no sistema khoa de modo a limitar a ação dos docentes titulares que colaboram nesta ação) e auscultação dos docentes quanto a sugestões de documentos a adquirir.

Fonte: Elaboração própria da autora

3.3. 1 – Exemplos de Atividades Desenvolvidas pelas BE por Domínio do MABE

Atentos aos Domínios em uso no âmbito do MABE (RBE, 2018), solicitamos aos Diretores, PB e Coordenadoras que nos dessem conta de exemplos de atividades desenvolvidas e, na sequência da análise de conteúdo, obtivemos considerações diversas (**Apêndices XVIII** e **XIX**, relativos aos AE A e AE B).

No âmbito do Domínio A - Currículo, literacias e aprendizagem, os Diretores e os PB/ C apontam semelhanças e também diferenças ao nível da ação das BE.

O Diretor do AE A destaca a escrita criativa enquanto a PB aborda um projeto no âmbito da Filosofia para crianças (que ainda não está a ser desenvolvido pois, a docente envolvida encontra-se em situação de atestado) e destaca a necessidade de este domínio requerer recetividade por parte dos pares (reconhecendo que existe embora mais com uns grupos que outros), planificação de atividades e tentamos que integrem conteúdos, conceitos e avaliação. No que concerne à Coordenadora, embora não destaque nenhuma atividade, em particular, ressalva ser fulcral a articulação e apoio do Conselho Pedagógico para a concretização das atividades.

O Diretor do AE B enuncia a articulação com as Artes e destaca a mostra de trabalhos na BE da escola sede e na do 2.º ciclo.

O PB 1 salienta que, partindo das comemorações dos 50 anos do 25 abril, planificou diversas atividades com as diferentes disciplinas (português - oficina criativa escrita de poesia; Educação Visual – criação de cravos; Educação Musical - pesquisa e canto de canções; organização de kits de livros para sala de aula; TIC – edição dos textos em *word*). A ideia inicial destinava-se à população da BE 3, no entanto, pelo facto de ter apoio por parte do Diretor, que se estendeu ao CP e ao CG, veio a abarcar os diferentes estabelecimentos de ensino do AE e culminou numa marcha pela Liberdade. Também abordou a atividade de escrita criativa "Caixas de Sofia" (escrita criativa partindo da obra de Sophia de Mello Breyner, disponibilizando objetos dentro de caixas visando assumirem-se como motivadores para a escrita).

A PB 2 enunciou o projeto "Livros com ciência", no âmbito da geologia, e desenvolvido em articulação com o Clube de Ciência Viva (levaram rochas e microscópios) em escolas do 1.º ciclo com algumas turmas e a h do conto para desenvolver conceitos (ex. "Três Bandidos", Tomi Ungerer para abordar os Direitos humanos).

A Coordenadora destacou a importância das estruturas intermédias para a concretização das atividades e deu o exemplo das oficinas de escrita em que, articulando com docentes de português, foi possível concretizar: os alunos ao ouvirem música de diferentes géneros, e ao lhes suscitar emoções, escreviam narrativas.

No âmbito do Domínio B – Leitura e literacia, verificamos que existem poucas semelhanças entre as perspetivas dos Diretores e dos PB/ C no que diz respeito à ação das BE.

O Diretor do AE A destaca um projeto de leitura criado e dinamizado desde o primeiro ciclo até ao secundário no AE contudo, não o nomeia de forma correta. Este projeto é nomeado pela PB que explicita o seu objetivo: a aprendizagem da língua por parte dos alunos estrangeiros ("tutorias de leitura" que surge na sequência da aquisição de materiais no âmbito da candidatura RBE aprovada e financiada: "imprevistos de leitura") e além deste projeto ainda enuncia um projeto promovido pelo PNL/ RBE e DGE ("Escola a Ler") e um outro interno: "Forte em Leitura".

A Coordenadora destaca a importância da poesia para os jovens visando captar as suas emoções e, em datas comemorativas, aproveita para organizar sessões cujos protagonistas podem ser alunos ou poetas.

O Diretor do AE B salienta as sessões de autor e refere que na BE 4 a Coordenadora de estabelecimento costuma convidar pais para vir ler na Semana da Leitura "no espaço da biblioteca" mas não reconhece a iniciativa à BE, nem menciona a articulação desta com o PB 1. Este docente, por sua vez, assume sim essa articulação ("Na 4 fazemos sempre que os pais venham ler") e destaca também o clube de leitura promovida na BE n.º 3 em que, após inscrição, os alunos disponibilizam-se para partilhar a leitura que estão a fazer nessa data a uma turma previamente convidada (o PB organiza um calendário de visitas das turmas por alunos inscritos).

A PB 2 destaca o "Livros à mão", projeto promovido pela RBE/ PNL/ DGE e que foi financiado, a ser desenvolvido em sala de aula de turmas do 1.º ciclo cuja seleção de livros, a cada período, é alterada.

A Coordenadora realça os clubes de leitura dinamizados com os 3.º ciclo e secundário, cuja periodicidade é a cada três semanas e a cada mês, respetivamente.

No âmbito do Domínio C – Projetos e Parcerias, Diretores e PB/ C também diferem entre si no que diz respeito à ação das BE.

O Diretor do AE A menciona os projetos internacionais e o Erasmus da escola mas não particulariza nenhum em especial que envolva a participação da BE.

A PB enuncia o "clube do ambiente" (que decorre de um projeto Erasmus que foi desenvolvido) e a Coordenadora refere o projeto "Todos juntos podemos ler", promovido e financiado pelo PNL/ RBE, o qual contou também com a articulação da Associação Laredo e da atual e da anterior CIBE para a operacionalização.

O Diretor do AE B salienta os projetos ligados aos DAC e exemplificou com aquele desenvolvido no âmbito das comemorações dos 50 anos do 25 de abril, embora admita que apenas foi desenvolvido na escola sede, ao invés do que o PB 1, a PB 2 e Coordenadora referem na sua entrevista, isto é, que este se tinham estendido da escola da BE 3 até aos restantes estabelecimentos.

O PB 1 destaca o Concurso Municipal de Leitura, e a articulação com os SABE e a RBE na pessoa da CIBE, e ainda o projeto "Rotas de Linhas de Torres" que conta com a articulação da CM, ainda que o docente faça alguma crítica aos documentos disponibilizados neste âmbito (não estão ajustados ao 2.º ciclo e, no seu entender, adequam-se mais ao 3.º ciclo ou ao secundário dado o seu nível de exigência).

A PB 2 refere o projeto "Mini cineastas, às voltas com…", desenvolvido em articulação com o Plano das Artes, e consiste na realização de curtas-metragens por parte dos alunos decorrendo da leitura de poemas previamente selecionados (ex. poemas de Sidónio Muralha).

A Coordenadora além de referir a articulação com o Cinanima (Programa de cinema itinerante que colabora com as escolas inscritas), aponta ainda a articulação com o PES e com o clube Ubuntu, nomeadamente, na dinamização de atividades no decorrer da Semana dos Afetos, cujo ponto de partida é a leitura de obras.

No âmbito do Domínio D – Gestão da Biblioteca Escolar, as perspetivas dos Diretores e PB/ C apontam algumas semelhanças ao nível da ação das BE.

O Diretor do AE A elenca o regulamento interno do AE, que contempla a BE, a plataforma da Biblioteca (referindo-se ao sistema informático KHOA que é gerido pela CM e é comum em todas as BE e BM do concelho) e o *software* criado por um grupo de alunos (atualmente em atualização) para o registo de entradas e atividades realizadas na BE que serve de base ao tratamento de dados e permite aferir os serviços e, por sua vez, a sua melhoria. A PB, não especifica nenhum projeto ou documento criado em particular pela BE, e elenca a importância do Projeto Educativo e anui na parte dos "regulamentos" com o Diretor.

A Coordenadora do AE A destaca tarefas como a etiquetagem (código de barras) e a informatização do empréstimo (aborda já ter articulado com o Diretor para que o RPGD dos utilizadores nas próximas matrículas venha a ser gerido pelos Serviços Administrativos e não por si nem pela PB; sem este documento os utilizadores não podem integrar a base de utilizadores do sistema informático e concelhio KHOA).

O Diretor do AE B elenca o *software* de gestão das coleções (referindo-se ao KHOA) e admite o empenho ao nível do aumento da coleção. O PB 1 refere que investiu: na limpeza

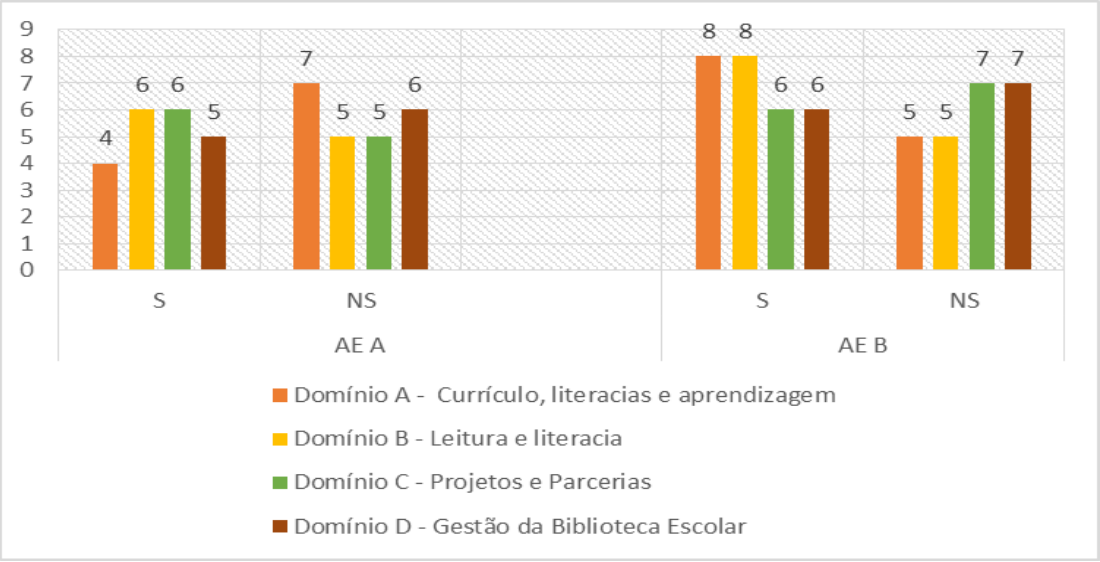
da base (atualização de dados na catalogação que pode envolver diversas operações: inserção, eliminação, correção de dados…) que admite ter disponível em *Excel* e no sistema informático KHOA; na catalogação e na forra de livros.

A PB 2 apostou no empréstimo informatizado (que só pode ocorrer após RPGD dos utilizadores inserido no sistema informático; embora a inserção esteja a cargo das BM, a distribuição e verificação dos formulários fica a cargo dos PB/ Coordenadores; atendendo ao n.º de estabelecimentos por que é responsável, desde que o processo iniciou tem dedicado esforços a 1 ano de escolaridade em cada ano letivo, tendo iniciado no 4.º ano e neste momento está a chegar ao 1.º ano), à impressão e colocação de código de barras (conseguiu que o Diretor adquirisse este ano uma máquina para não ter de depender da BE da escola sede) dos livros tratados (no caso do 1.º ciclo esta operação, que envolve catalogação, carimbagem e cotagem, está a cargo dos SABE) e a integrar a coleção.

A Coordenadora do AE B destacou a catalogação, ressalvando que embora esta operação seja feita por si, com a colaboração da equipa, sabe que pode, sempre que se justifique, contar com a colaboração dos SABE.

Relativamente aos Membros participantes do CG, no que concerne às Atividades desenvolvidas pelas BE nos AE, foi apurado o conhecimento que detêm, por domínio, o qual adiantamos no **Gráfico 6:**

Gráfico 6 – Conhecimento dos membros participantes do CG quanto às atividades desenvolvidas pela BE por Domínio MABE



Fonte: Elaboração própria

Analisando os dados recolhidos, verificamos que existem diferenças e semelhanças quanto ao conhecimento apurado por parte dos membros participantes do CG de cada AE.

No que concerne ao AE A, as atividades mais apontadas como desenvolvidas pelos membros são aquelas relativas aos Domínio B (Leitura e Literacia) e C (Projetos e Parcerias) com 6 respostas afirmativas cada, o que perfaz um total de 55% das respostas. Em relação ao AE B, as atividades mais desenvolvidas são aquelas relativas aos Domínio A (Currículo, literacias e aprendizagem) e B (Leitura e Literacia) com 8 respostas afirmativas cada, o que perfaz um total de 62% das respostas. Percecionamos assim que as atividades aliadas ao domínio B são as que coincidem entre AE.

Relativamente a atividades e projetos elencados pelos membros participantes dos CG, foi-nos dado conhecimento de alguns exemplos por Domínio MABE e que explanamos adiante no **Quadro 22:**

Quadro 22 – Projetos e Atividades desenvolvidas pelos PB e C por Domínio MABE – perceções dos membros participantes dos CG de cada AE

Domínio do MABE	AE A	AE B
A - Currículo, literacias e aprendizagem	-	*Exposições, utilização de computadores, divulgação e dinamização de jogos para raciocínio* – **D1** *Direitos humanos, 25 de abril* – **D3** *Mostra-te, etc* – **ND**
B – Leitura e Literacias	*Presença de autores e oradores comemoração de efemérides* - **D1** *Projetos de Leitura, voluntariado e não sei o nome dos outros* - **D2** *Projeto em que participaram alunos com a obra o principezinho, apresentação de livros/ obras por algumas autoras* – **D3**	*Projeto de leitura* – **D1** *Clube Leitura* **– ND** *Promoção de leitura em casa* – **P2**
C – Projetos e Parcerias	*Projetos de Leitura, voluntariado e não sei o nome dos outros* - **D2** *Uso do espaço físico para atividades do PAA,* - **D 3** *Projeto Erasmus* – **D4** *Erasmus* – **ND**	*Ubuntu, CNL* (concurso nacional de leitura que atualmente deu lugar ao Concurso Municipal de leitura em alguns concelhos nomeadamente o de Vila Franca de Xira*)* - **ND** *Projeto Rota História das Linhas de Torres; Concurso Municipal de Leitura* – **P3**

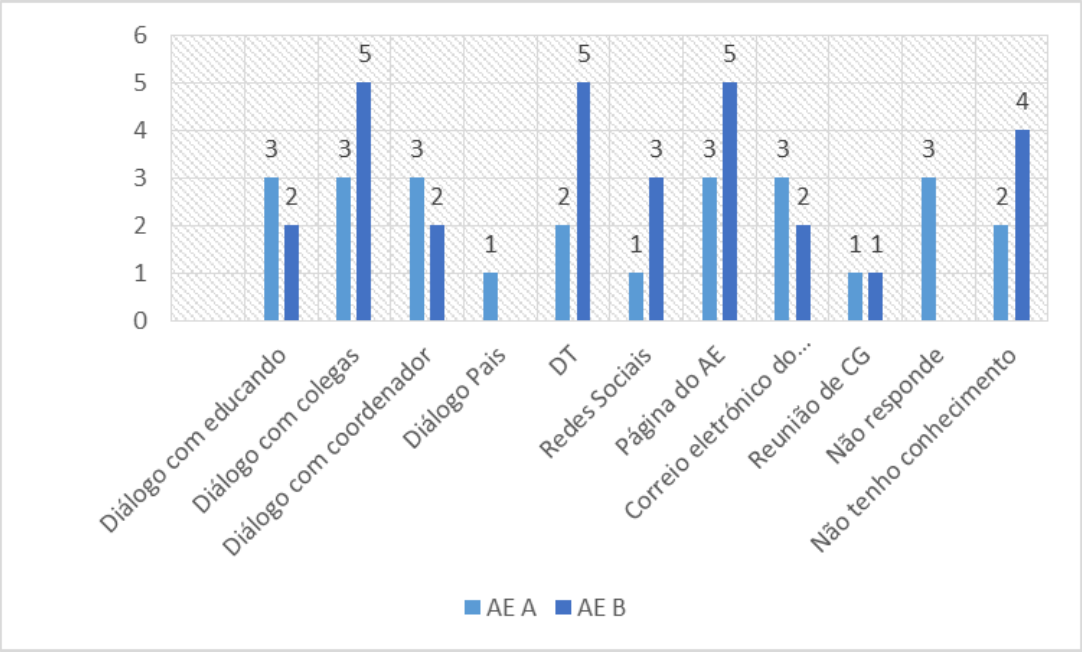
D – Gestão da Biblioteca	**-**	*Divulgação dos novos livros que chegam* – **D1**

Fonte: Elaboração própria da autora

Efetivamente, após análise dos exemplos dados pelos membros participantes dos CG dos AE percecionamos que, no caso do AE A, abrangem essencialmente os domínios expressos por si, anteriormente explanados no Gráfico 6. Todavia, no que diz respeito ao AE B, ainda que tenham sido mais destacados os Domínios A e B pudemos apurar exemplos dados no âmbito dos quatro domínios.

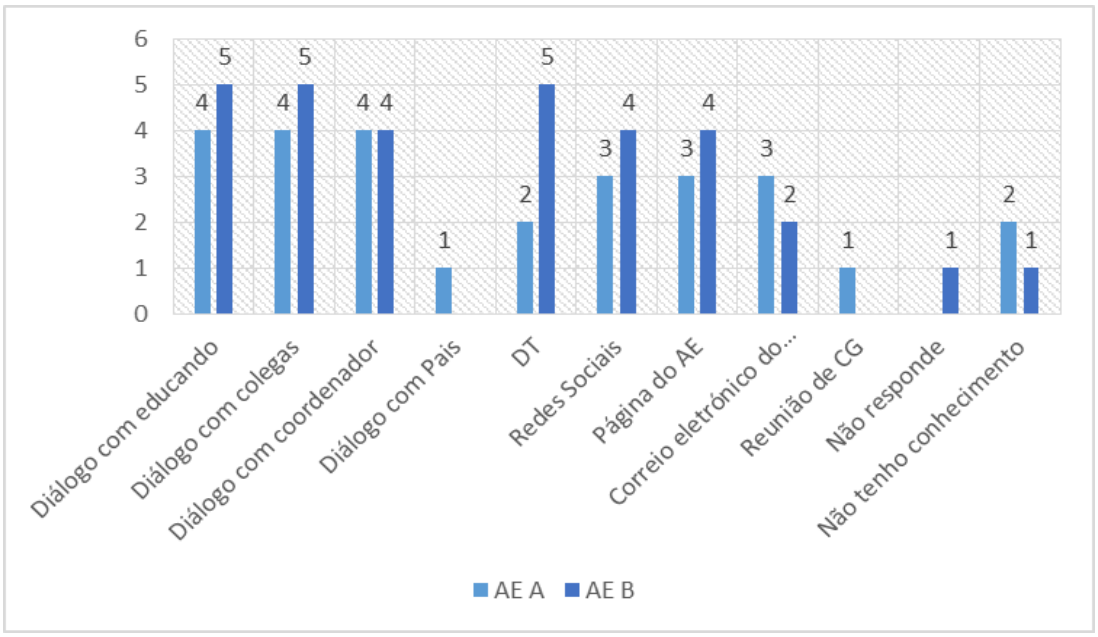
Relativamente às vias de comunicação usadas para o conhecimento que têm das atividades desenvolvidas por domínio e projetos, os membros dos CG participantes têm posições distintas entre si, conforme podemos aferir nos **Gráficos 7**, **8**, **9** e **10**:

Gráfico 7 – Domínio A – vias de comunicação em que os participantes do CG tiveram conhecimento das atividades



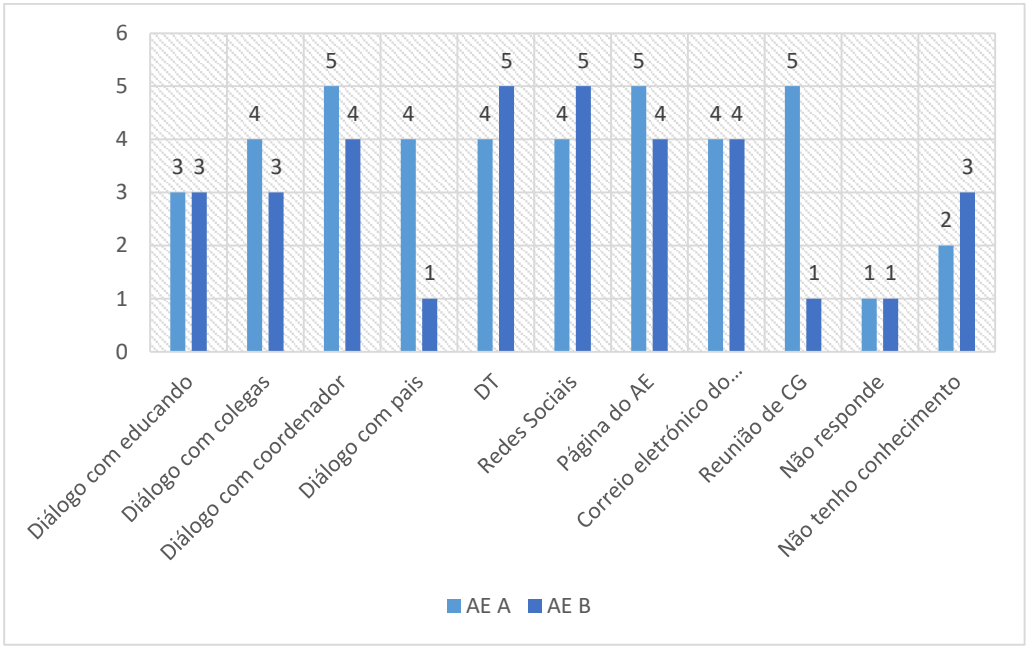
Fonte: Elaboração própria da autora

Gráfico 8 – Domínio B – vias de comunicação em que os participantes do CG tiveram conhecimento das atividades



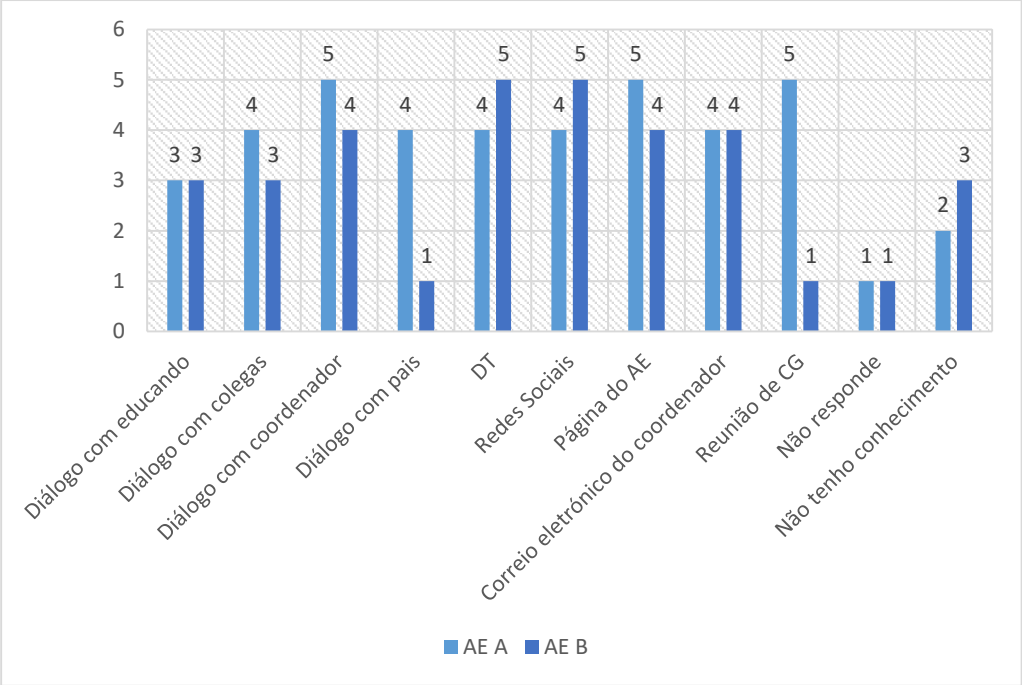
Fonte: Elaboração própria da autora

Gráfico 9 – Domínio C – vias de comunicação em que os participantes do CG tiveram conhecimento das atividades



Fonte: Elaboração própria da autora

Gráfico 10 – Domínio D – vias de comunicação em que os participantes do CG tiveram conhecimento das atividades



Fonte: Elaboração própria da autora

No que diz respeito ao Domínio A – Currículo, literacias e aprendizagem, as vias de comunicação mais destacadas para o conhecimento das atividades por parte dos participantes do CG do AE A foram: diálogo com educando, diálogo com colegas, diálogo com o coordenador, redes sociais, Página do AE e correio eletrónico do Coordenador, todas com 3 respostas cada (27%). Quanto ao AE B, as respostas mais destacadas foram: Diálogo com os colegas, via DT e Página do AE, com 5 respostas cada.

Ao nível do Domínio B – leitura e Literacia, as vias de comunicação mais apontadas pelos membros participantes do CG do AE A foram: diálogo com educando, *diálogo com colegas, diálogo com o coordenador, redes sociais* e *Página do AE*, todas com 4 respostas cada (36%). Quanto ao AE B, as respostas mais destacadas foram: *Diálogo com o educando, diálogo com os colegas* e via *DT*, com 5 respostas cada.

No Domínio C – projetos e parcerias, as vias de comunicação mais mencionadas pelos membros participantes do CG do AE A foram: *Diálogo com o coordenador*, via *reunião de CG* e *Página do AE*, com 5 respostas cada. Os membros do CG participantes do AE B apontaram: o *DT* e as *redes sociais*, com 5 respostas cada.

No Domínio D – Gestão da Biblioteca Escolar, as vias de comunicação mais referenciadas pelos membros participantes do CG do AE A e do CG do AE B foram as mesmas que aquelas mais apontadas no Domínio C – Projetos e Parcerias, com 5 respostas cada.

No conjunto das respostas apuradas nos diferentes domínios, percecionamos que as vias mais referidas pelos membros participantes do AE A foram: via *página do AE* (17 respostas) e *diálogo com o Coordenador* (13 respostas). No que concerne ao AE B as vias mais apontadas foram: via *DT* (15 respostas) e, em *ex aequo*, as respostas *redes sociais* e *diálogo com colegas* (10 respostas cada).

Em suma, nos **Quadros 23** e **24** apresentamos as perceções dos participantes dos AE A e AE B, respetivamente, quanto a exemplos concretos de atividades desenvolvidas no âmbito dos Domínios em uso no âmbito do MABE (RBE, 2018).

Quadro 23 – Exemplos de atividades desenvolvidas pelos PB e C do AE A, por Domínio de ação MABE – perceções dos participantes do estudo

	Perceção do Diretor	**Perceção dos PB e C**	**Perceção dos membros do CG participantes**
Domínio A (Currículo, Literacia, Aprendizagem)	Escrita criativa	C – não destaca nenhuma atividade, em particular; ressalva ser fulcral a articulação e apoio do Conselho Pedagógico para a concretização das atividades; PB - projeto Filosofia para crianças; destaca a necessidade de este domínio requerer recetividade por parte dos pares (reconhecendo que existe embora mais com uns grupos que outros), planificação de atividades e tentamos que integrem conteúdos, conceitos e avaliação.	
Domínio B	"Ler para Aprender (refere-se ao projeto	**C** - sessões de poesia, em datas	**55%** dos membros aponta deter

(Leitura e Literacia)	"tutorias de leitura"), é um projeto que nós temos a… a decorrer… mas vai desde o primeiro ciclo até o décimo segundo"	comemorativas, protagonizadas por alunos ou poetas. **PB** – projetos internos: "Forte em Leitura".; "tutorias de leitura" (no âmbito da aprendizagem da língua por parte dos alunos estrangeiros; projeto promovido pelo PNL/ RBE e DGE ("Escola a Ler");	conhecimento quanto ao desenvolvimento de atividades **no Domínio B** (Leitura e Literacia): "Presença de autores e oradores comemoração de efemérides" Projetos de Leitura, voluntariado e não sei o nome dos outros". "Projeto em que participaram alunos com a obra o principezinho, apresentação de livros/ obras por algumas autoras"
Domínio C (Projetos e Parcerias)	Projetos internacionais e Erasmus - não nomeia nenhum em especial aliado à BE	**C** – "Todos juntos podemos ler", promovido e financiado pelo PNL/ RBE - articulação com Associação Laredo e a atual e anterior; PB – "clube do ambiente" (que decorre de um projeto Erasmus que foi desenvolvido com parceiros estrangeiros)	**55%** dos membros aponta deter conhecimento quanto ao desenvolvimento de atividades **no Domínio C** (Projetos e Parcerias): "Projetos de Leitura, voluntariado e não sei o nome dos outros" "Uso do espaço físico para atividades do PAA", "Projeto Erasmus"
Domínio D (Gestão da Biblioteca Escolar)	Aponta: regulamento interno do AE - contempla a BE; a plataforma da Biblioteca (referindo-se ao sistema informático KHOA que é gerido pela CM e é comum em todas as BE e BM do concelho); software criado por um grupo de alunos	C - etiquetagem (código de barras) e a informatização do empréstimo (aborda já ter articulado com o Diretor para que o RPGD dos utilizadores nas próximas matrículas venha a ser gerido pelos Serviços Administrativos e não por si nem pela PB; sem este documento	

	(atualmente em atualização) para o registo de entradas e atividades realizadas na BE que serve de base ao tratamento de dados e permite aferir os serviços e, por sua vez, a sua melhoria.	os utilizadores não podem integrar a base de utilizadores do sistema informático e concelhio KHOA). PB – elenca "regulamentos" mas não nomeia nenhum .	

Fonte: Elaboração própria da autora

Quadro 24 – Exemplos de atividades desenvolvidas pelos PB e C do AE B, por Domínio de ação MABE – perceções dos participantes do estudo

	Perceção do Diretor	**Perceção dos PB e C**	**Perceção dos membros do CG participantes**
Domínio A (Currículo, Literacia, Aprendizagem)	Articulação com as Artes - mostra de trabalhos na BE da escola sede e na do 2.º ciclo.	.**C**.- destacou a importância das estruturas intermédias para a concretização das atividades; deu o exemplo das oficinas de escrita em que, articulando com docentes de português; **PB 1** - comemorações dos 50 anos do 25 abril, planificou diversas atividades com diferentes disciplinas (português; Educação Visual; Educação Musical; TIC); atividade de escrita criativa "Caixas de Sofia"" **PB 2** - projeto "Livros com ciência";	62% dos membros aponta deter conhecimento quanto ao desenvolvimento de atividades **no** Domínio A (Currículo, Literacia, Aprendizagem); "Exposições, utilização de computadores, divulgação e dinamização de jogos para raciocínio" "Direitos humanos, 25 de abril" "Mostra-te"
Domínio B (Leitura e Literacia)	Sessões de autor, leitura de pais na Semana da Leitura "no espaço da biblioteca" (1.º ciclo)	**C.** - clubes de leitura dinamizados com os 3.º ciclo e secundário; **PB 1**. - leitura de pais na Semana da Leitura (1.º ciclo), clube de leitura na BE n.º 3 (2.º ciclo); **PB 2** – "Livros à mão", projeto promovido pela RBE/ PNL/ DGE - 1.º ciclo.	62% dos membros aponta deter conhecimento quanto ao desenvolvimento de atividades **no Domínio B** (Leitura e Literacia**)** "Projeto de leitura" "Clube Leitura" "Promoção de leitura em casa"

Domínio C (Projetos e Parcerias)	Projeto ligado aos DAC das turmas - comemorações dos 50 anos do 25 de abril (reconhece ter sido desenvolvido apenas na escola sede)	**C**. - articulação com: Cinanima (Programa de cinema itinerante que colabora com as escolas inscritas), PES clube Ubuntu - dinamização de atividades no decorrer da Semana dos Afetos; **PB 1** - Concurso Municipal de Leitura, (a articulação com os SABE e CIBE); projeto "Rotas de Linhas de Torres" (articulação da CM); **PB 2** - projeto "Mini cineastas, às voltas com…" (articulação com o Plano das Artes).	"Ubuntu, CNL" (concurso nacional de leitura que atualmente deu lugar ao Concurso Municipal de leitura em alguns concelhos nomeadamente o de Vila Franca de Xira); "Projeto Rota História das Linhas de Torres; Concurso Municipal de Leitura"
Domínio D (Gestão da Biblioteca Escolar)	software de gestão das coleções (referindo-se ao KHOA) admite o seu empenho ao nível do aumento dos recursos ("todos os anos tentamos aumentar").	C. - catalogação, ressalvando a colaboração da equipa e dos SABE ao nível de esclarecimentos; PB 1 - limpeza da base (atualização de dados na catalogação que pode envolver diversas operações: inserção, eliminação, correção de dados…) atualização do catálogo da BE que detém em Excel e no sistema informático KHOA; catalogação; forra de livros PB 2 - empréstimo informatizado (só ocorre após RPGD dos utilizadores ser inserido no sistema informático; embora a inserção esteja a cargo das BM, a distribuição e verificação dos formulários fica a cargo dos PB/ Coordenadores); impressão e colocação de código de barras.	"Divulgação dos novos livros que chega"

Fonte: Elaboração própria da autora

Relativamente aos objetivos, com que os PB e C fazem estas atividades, os Diretores salientam:

	Diretor -*Acho que o principal objetivo é a promoção da leitura. O gosto pelo livro, o gosto pela leitura, o gosto para… pelo conhecimento.* *Acho que aí é o nosso principal objetivo. Evidente que depois associado a… a um conjunto de atividades que a biblioteca desenvolve ao longo do ano… é sempre com o objetivo de trazer os alunos à biblioteca, para conhecerem a biblioteca, para conhecer os recursos que a biblioteca tem, interagir com os nossos colegas*

AE A	*para promover trabalhos de grupo ou trabalhos de pesquisa que não sejam exclusivamente de internet, mas, por exemplo, procurarem...* *Noutras fontes que a biblioteca tenha ao dispor. Portanto, é sempre com o intuito de ser um... Eu não lhe vou chamar centro de recursos, porque não é bem o nosso objetivo… não é… promover recursos mas é promover materiais para que os alunos possam querer ir à biblioteca e usufruir da biblioteca. Não como castigo, e às vezes havia esta… Eu acabei com isso.*
AE B	**Diretor -***O objetivo principal é sempre aumentar digamos a qualidade do serviço prestado aos alunos. E em último caso também contribuir para a sua formação quer académica quer também pessoal. A biblioteca tem também essa função. E muitas vezes também se desenvolvem algumas ações na área da cidadania. Algumas exposições que têm a ver com essa… com essa temática. E portanto no fundo… o objetivo é acabar por haver uma cooperação, mais do que uma colaboração, uma cooperação com os restantes professores. Embora como digo esta seja a parte das atividades mais difícil de… de desenvolver. Portanto como espaço onde ocorrem atividades… ela está sempre com atividades dinamizadas, etc. Mas… reconheço que falta aqui … chegar mais, mais fundo.*

Tanto a perspetiva do Diretor do AE A como a do Diretor do AE B, ressalva a importância dos diferentes domínios ao referirem os objetivos das atividades, contudo, um releva uns e o outro outros: gosto pelo livro e gosto pela leitura (AE A – Domínio B), gosto pelo conhecimento (AE A - Domínio A); melhoria do serviço prestado (AE B- Domínio D) e cooperação com os professores (AE B - Domínios A e C).

Quanto às candidaturas a projetos promovidos pelo PNL e RBE ou outras entidades, na generalidade, os PB e C dos AE consideram-nas complexas e com prazos apertados e que requerem tempo logo, tal obriga a que se tenha de privilegiar esta tarefa em prol de outras, e nem sempre em datas oportunas. No caso em particular dos PB e C do AE B, estes apontam mesmo a fusão de entidades visando minimizar a dispersão e otimizar o tempo dos profissionais da BE:

AE A	**Coordenadora –** *às vezes são difíceis, são rígidas* **PB –** *Sim são rígidas, é isso…* **Coordenadora –** *Estão em plataformas muito difíceis de preencher. Mesmo toda a documentação da RBE … São difíceis de preencher, é preciso muita prática e às vezes se agente perde documentação, pronto aí o apoio da M. (atual CIBE) é fundamental, tem feito um bom acompanhamento e…*. […] **PB –** *Sim, sim e algumas exigem-nos muitas h e muito tempo … são exigentes não é?* **Coordenadora –** *E isso é que perturba o nosso horário, que agente não tem horário…*

	PB – *Não conseguimos… Pois… Temos de deixar outras coisas para trás para nos dedicarmos… às vezes com prazos muito apertados… em alturas… final de julho…isto é uma crítica… final de julho… dezembro… E tentamos, tentamos, damos tudo fora de h, do nosso horário…* **Coordenadora** – *E há uma coisa… Nós não chegamos a tudo…* **PB –** *E sem a certeza se conseguimos ganhar…* **Coordenadora –** *Mas realmente este aqui que nós tivemos ultimamente o "Todos juntos" que deu este equipamento, foi um projeto muito importante …*
AE B	**PB 1** - *Eu acho que enfermam todas do mesmo mal. Não têm, não estão no campo. Deviam vir às escolas antes de... São muito de escritório…* *Mas eu também acho que já não faz sentido haver um PNL. […]* **PB 2** – *Estão dispersos, devia estar num único, num único projeto, integrado.* **PB 1** – *Porque depois é, tanta coisa, tanta coisa que perde. É isto que eu acho.* **PB 2** - *Sim, e são complexas. Portanto, quando eu olho e abro... […] Não me sinto com capacidade de...* **Coordenadora** - *E se calhar esta agregação deles se organizarem em conjunto...*

Pensamos que a motivação dos PB, por este este tipo de ação impulsionadora de mudança e inovação, dado o esforço extra requerido na gestão de prioridades a que os profissionais têm de proceder no âmbito das suas funções, poderia passar também por uma renumeração simbólica de participação a todas as BE candidatas, prevista de antemão pelas entidades promotoras independentemente do prémio final atribuído à (s) vencedora (s).

Não obstante, os constrangimentos apontados (complexidade e rigidez), os PB/ coordenadoras de ambos os AE admitem que fizeram candidaturas no âmbito deste tipo de entidades nos últimos 2 anos letivos atendendo a motivos como apoio financeiro, renovação da coleção e de aquisição de equipamentos (**Apêndice XX**).

A PB e Coordenadora do AE A efetuaram candidaturas dos seguintes projetos: "Imprevistos de leitura (RBE), "Leitura em família" (PNL), "Todos juntos, podemos ler" (RBE). Reconhecem que o investimento nas candidaturas deve ser feito de forma articulada e com a colaboração de ambas as profissionais tendo em vista o sucesso dos alunos do AE e o fomento da leitura. No entender da Coordenadora sempre que surge uma candidatura nova concorre pois considera que a sua experiência e gosto pelo desafio podem oferecer-se como oportunidades no que concerne à sua aprovação.

Os docentes do AE B enumeram as candidaturas efetuadas aos seguintes projetos: "Escola a Ler" (RBE), "Clubes de Leitura" (PNL), "50 listas de livros" (Concurso PNL), "Leitura em família" (PNL).

Em síntese, elencamos no **Quadro 25** as candidaturas efetuadas pelos PB e C dos AE.

Quadro 25 – Candidaturas a projetos efetuadas pelos PB e C nos últimos 2 anos letivos

AE A	AE B
"Imprevistos de leitura" (RBE), "Leitura em família" (PNL), "Todos juntos, podemos ler" (RBE).	"Escola a Ler" (RBE), "Clubes de Leitura" (PNL), "50 listas de livros" (Concurso PNL), "Leitura em família" (PNL).

Fonte: Elaboração própria da autora

Analisando as respostas dos PB/ Coordenadores, percecionamos que as candidaturas efetuadas, tanto de um AE como do outro, focam-se essencialmente no âmbito do Domínio B – Leitura e Literacia.

No que concerne a projetos criados e desenvolvidos por si, por domínio, os PB e Coordenadora do AE A admitem já terem até à data experimentado tal prática e dão-nos como exemplos: Projetos Erasmus - temas: sustentabilidade (nessa sequência nasce o Clube do Ambiente no AE) e Fernando Pessoa); "Forte em Leitura".

Quanto aos PB e Coordenadora do AE B até à data, não criaram projetos, não obstante, intervêm como pares pedagógicos em projetos criados por estruturas internas (exs. – "Livros com Ciência" - Clube de Ciência Viva; "Mini cineastas, às voltas com" - Plano das Artes).

3.4 - Fatores potenciadores de melhoria da ação dos PB/ Coordenador da BE

Relativamente a fatores potenciadores de melhoria da ação da BE, os Diretores adiantam o seguinte:

	Diretor: *Recursos financeiros. Acho que se houvesse mais recursos financeiros canalizados para a biblioteca, conseguiríamos fazer… mais atividades, conseguiríamos renovar e ampliar o nosso… o nosso portfólio de livros, mas infelizmente esses recursos são muito limitados… Apesar de todos os anos fazermos*

AE A	*investimento nas três bibliotecas, mas o preço do livro é caro… e… por exemplo, gastar 3 mil euros em livros é… é muito pouco. Sim 3 mil euros que nós fazemos... A dividir pelas três. Quando nós temos, assim, alguma verba, nós despendemos. Mas depois é necessário renovar o parque informático que também já está desatualizado, isso são milhares de euros que são necessários e o nosso orçamento não... Não permite fazer de uma vez, fazemos isto de faseado. Vamos fazendo estes investimentos, mas se houvesse, assim, um impulso do orçamento de Estado que nos permitisse dar esse… esse requisito para as colegas, conseguiríamos fazer mais e melhor*.
AE B	**Diretor**: *Ter mais recursos digamos assim…isso iria… também ajudava a desenvolver o trabalho porque vontade e capacidade de o fazerem têm. Portanto no fundo penso que, que seria sobretudo isso. Não só recursos materiais mas mais pelo menos uma pessoa, um professor bibliotecário para o agrupamento… faria falta. E também que tivessem uma maior colaboração dos restantes colegas. Não é que os professores não tenham vontade mas como não têm essa disponibilidade de tempo não é? Acaba por haver aqui às vezes ainda uma certa distanciação entre a biblioteca e o restante. Tentamos combater isso mas não tem sido fácil…*

Em síntese, o Diretor do AE A aposta num aumento dos recursos financeiros e o Diretor do AE B na necessidade de mais recursos humanos, nomeadamente, de mais um PB, dada a dimensão do seu AE.

Da análise de conteúdo efetuada, na sequência das entrevistas (**Apêndice XXI**), apuramos que os PB e Coordenadoras apuram como fatores de melhoria à sua ação: ter uma maior e melhor equipa e haver um maior conhecimento das potencialidades da BE. Estas são respostas que reúnem consenso entre os PB/ C de ambos os AE e todos reconhecem o empenho efetuado por si nessa função como uma mais-valia.

No que se refere em particular à equipa, a Coordenadora do AE A pensa que se a Portaria 192 A/ 2015 de 29 de junho fosse cumprida os constrangimentos seriam minimizados uma vez que o artigo art.º 4.º -equipa da biblioteca escolar, explana com detalhe nos pontos 2 e 3 o perfil dos membros. A Coordenadora e a PB do AE A alertam que terem elementos na equipa ao abrigo do artigo 79.º da ECD, se pode revelar numa "sorte" ou num "azar", e no segundo dos casos, a BE passar a ser "a enfermaria da escola". Como consequência, esta situação gera por um lado sobrecarga de trabalho no PB/ C ("exigem muito … do professor bibliotecário… e que uma pessoa não chega a tudo … portanto… o professor bibliotecário atualmente não tem horário…") e, por outro, instabilidade pois, nem sempre é garantida a continuidade qualidade da execução das

tarefas. Este aspeto de sobrecarga dos PB e C também é apontado pelos PB/ C do AE B que referem: "precisávamos também parar para pensar". Ressalvam, ainda, que o horário dos elementos da equipa devia distribuído por um mínimo de 2 h seguidas e que cobrissem h prioritárias (ex. h de almoço) e garantissem a continuidade do serviço da BE, diariamente.

Outro aspeto apontado pelas profissionais do AE A como potenciador da sua ação, seria o uso efetivo dos recursos e serviços das BE, como forma de coadjuvação ao cumprimento dos programas curriculares e não ser encarado como constrangimento por parte dos docentes.

No que diz respeito, em particular, ao conhecimento dos docentes, a Coordenadora do AE B adianta que tal seria colmatado se ao longo da carreira docente os docentes desempenhassem as diferentes funções que existem na escola, nomeadamente, na BE. Admite também que uma melhoria na comunicação por parte da equipa atual poderia revelar-se uma mais-valia para o aumento do conhecimento das potencialidades da BE.

Os PB e C do AE B apontam outros fatores que se poderiam oferecer como potenciadores à melhoria da sua ação: haver uma maior coordenação entre os grupos disciplinares do AE de modo a serem planificados "2 a 3 projetos em que todos colaboram" precavendo assim a dispersão e união de esforços em prol do bem comum (esta perspetiva surge por oposição ao que consideram desempenhar atualmente: "fazer, fazer, fazer"); a importância dada pelas chefias às BE.

Sumariamente no **Quadro 26** apresentamos as perceções dos participantes relativas aos fatores potenciadores que se podiam oferecer de melhoria para a ação presente dos PB e C dos AE.

Quadro 26 – Fatores potenciadores da ação dos PB e C – perceções dos Diretores, PB e C

	Perceção do Diretor	Perceção dos PB e C
AE A	Aumento dos recursos financeiros.	**C** - melhor equipa (aponta como solução o cumprimento da Portaria 192 A/ 2015 de 29 de junho); **C e PB** --ter elementos na equipa ao abrigo do artigo 79.º do ECD, pode revelar-se numa "sorte" ou num "azar" (no 2.º dos casos, a BE passar a ser "a enfermaria da escola"). - estabilidade dos elementos visando ser garantida a continuidade qualidade da execução das tarefas.

		- uso efetivo dos recursos e serviços das BE, como forma de coadjuvação ao cumprimento dos programas curriculares e não ser encarado como constrangimento por parte dos docentes
AE B	Necessidade de mais recursos humanos, nomeadamente, de mais um PB, dada a dimensão do seu AE	- "precisávamos também parar para pensar"; - horário dos elementos da equipa devia distribuído por um mínimo de 2 h seguidas e que cobrisse h prioritárias (ex. h de almoço) e garantissem a continuidade do serviço da BE, diariamente. -conhecimento dos docentes acerca do papel da BE a (soluções - melhoria na comunicação por parte da equipa atual; ao longo da carreira docente os docentes desempenhassem as diferentes funções que existem na escola, nomeadamente, na BE) - uma maior coordenação entre os grupos disciplinares do AE de modo a serem planificados "2 a 3 projetos em que todos colaboram" precavendo assim a dispersão e união de esforços em prol do bem comum (esta perspetiva surge por oposição ao que consideram desempenhar atualmente: "fazer, fazer, fazer"); - importância dada pelas chefias às BE.

Fonte: Elaboração própria da autora

Resumidamente, neste capítulo, procedemos assim à apresentação e análise de dados relativos à definição da BE, à caraterização das BE em estudo e, para isso, procedemos por sua vez ao apuramento de dados relativos aos elementos das equipas das BE dos AE, às competências detidas pelos PB/ coordenador, às ações que se desenvolvem bem como as candidaturas a projetos efetuadas e respetivos objetivos. Por fim, foram apurados os fatores potenciadores de melhoria para a ação presente dos PB/C dos AE.

4. Liderança exercida pela Biblioteca Escolar

Tendo em vista cumprir o objetivo *Conhecer a perceção que a Comunidade Educativa tem sobre a ação exercida pelos responsáveis pela Biblioteca Escolar, nomeadamente ao nível da Liderança,* procedemos à análise de conteúdo de dados recolhidos no âmbito das entrevistas efetuadas e à análise estatística dos dados dos questionários aplicados aos membros do CG participantes de cada AE. Conseguimos assim obter resultados relativos a: definição do vocábulo *Liderança*; perceções dos participantes quanto ao facto de os responsáveis pelas BE exercerem Liderança; o papel desempenhado pela BE como estrutura de gestão intermédia no AE; contributos que decorrem da ação da BE, nomeadamente, a Liderança; oportunidades optimizadoras de Liderança. Tendo em vista apresentar e discutir os dados obtidos foram organizados diferentes subcapítulos no decorrer deste Capítulo.

4.1 - Conceito de Liderança

A perceção que a Comunidade Educativa tem do conceito de Liderança é muito díspar entre si.

Relativamente aos Diretores, este vocábulo é entendido do seguinte modo:

AE A	**Diretor***: O ser líder é um reconhecimento dos pares. Muitas vezes as pessoas são líderes natos, são reconhecidos pelos pares, pelas ideias que têm, pelas ações que tomam, pela forma como conseguem mobilizar os colegas para determinadas ações. Portanto faz parte de um determinado tipo de perfil, que é fundamental, por exemplo, nesta questão da liderança, de lideranças intermédias, até mesmo na bibliotecária. É um perfil muito importante saber motivar os colegas para desenvolver atividades, motivar os colegas para promover atividades. E participarem. É uma das características.*
AE B	**Diretor**: *Isso é uma pergunta muito difícil (risos) Como sabe, há estudos até muitos sobre os tipos de liderança. Eu costumo dizer que estou aqui para fazer andar as coisas, para deixá-las correr. Ou seja, o meu papel no fundo é esse. Ir coordenando as diferentes vontades daquilo que as pessoas pretendem, pretendem fazer. E felizmente, há muita gente … e não estou a falar da biblioteca propriamente dita, mas há muita gente que pretende fazer coisas, portando aderir a um projeto, desenvolver algum trabalho e pronto e vem perguntar se o podem fazer e normalmente digo que sim, para avançar. E por isso temos uma escola que eu considero bastante dinâmica… e com muita coisa a acontecer ao mesmo tempo. Às vezes nem conseguimos dar conta de tudo. E portanto é nesse sentido… eu considero-me um líder democrático que tenta ouvir os outros, tento ter um carater humanista por trás, às vezes até demais mas pronto… […] E portanto é esta a minha postura enquanto líder. Gosto de levar… Levo as minhas coisas não é? Mas não sou uma pessoa de impor pelo*

	grito. Acho que não sou de maneira nenhuma autoritário e portanto… E também… Isto não tem muito a ver com a entrevista… mas quando cheguei à escola o clima era um pouco complicado. Aliás, esteve cá sabe disso… (risos) […] Pronto. E eu percebi que o meu papel aqui era tentar acalmar um pouco… *[…] Apaziguar, exatamente. Eu acho que isso foi conseguido, pronto. Há outras que não mas isso é um caminho que se vai fazendo pronto e isso demora muito tempo, não é?… […] Pronto, no fundo eu penso que é isto. É levar os outros… é fazer com que os outros possam sentir-se parte de algo, aprender fazendo, e participando naquilo que é o bem comum.*

O Diretor do AE A descreve Liderança, primeiramente, de uma forma abstrata, salientando que é um reconhecimento por parte dos pares, "pelas ideias que têm, pelas ações que tomam, pela forma como conseguem mobilizar os colegas para determinadas ações". Por fim, reconhece que é um perfil essencial existir em todas os tipos de liderança, inclusive nas intermédias como a do PB.

O Diretor do AE B carateriza a sua Liderança, em particular, identificando-se como "líder democrático que tenta ouvir os outros, tento ter um carater humanista por trás, às vezes até demais mas pronto…" por oposição a "não sou uma pessoa de impor pelo grito. Acho que não sou de maneira nenhuma autoritário". Por fim, reconhece que "é fazer com que os outros possa sentir-se parte de algo, aprender fazendo, e participando naquilo que é o bem comum".

Relativamente aos PB e C entendem *Liderança* da seguinte forma:

AE A	**PB –** *[…] ter muito … muito respeito e muita consideração pelas opiniões… E acho que líder… ser líder é isso… Ouvir, respeitar … aceitar… chegar a um… e chamar à atenção … e tentar melhorar as coisas e alguma coisa que esteja a correr mal…. Portanto um coordenador… Eu vejo-me como coordenadora e não líder…[…]* **Coordenadora –** *Olha para mim … Liderar ou coordenar… é dar responsabilidades e deixar as pessoas fluírem no seu ambiente … dar as ferramentas para as pessoas poderem… liderar é dar … responsabilidade para irem assumindo… porque estamos a projetar o futuro… a pessoa que cada vez que pode… estimar as pessoas para elas se sentirem tranquilas e gostarem do seu trabalho.*
AE B	**Coordenadora** - *Liderança é comunicação. Ser bom a comunicar, a passar a mensagem, a fazer a sensibilização e clarificação. Daquelas que só podem ser os papéis da biblioteca. E depois gerir, não é? Portanto, são dois pontos fracos do nosso agrupamento. (risos)* **PB 1** - *Eu estou de acordo com o que ela disse. Mas há uma coisa muito importante que eu quero acrescentar. Que é uma coisa que se chama cultura. Um professor bibliotecário tem que ser culto.*

	Investigadora - *Porque senão não consegue liderar, é isso?* **PB 1**- *Não pode ser um calhau com dois olhos. Como já tivemos alguns, não é? E culto tem que ser um professor que lê... Que ouve, mas sabe ouvir e sabe criticar aquilo que ouve. […] Eu acho que se um professor não for culto…* *E eu acho que a C.. é muito culta. Não consegue… não tem depois ideias e não consegue depois chegar junto das pessoas.* *O deficit cultural é muito importante para a gestão de uma biblioteca. As pessoas dizem, eu faço as exposições: "Ai, não consigo montar aquilo, não sei o quê, não sei o quê". Mas eu também vou à procura e estou interessado nas coisas. Quero fazer o meu melhor, quero fazer... Leio, vou ao cinema, vou aqui... É preciso, é preciso manter um certo grau cultural para estar à frente de um cargo como este.* **Coordenadora** - *Mas aqui também podemos compensar, não conseguimos já chegar a tanta coisa, casar com os tais elementos numa equipa que sejam pessoas, que estejam atentas...* **PB 2** - *Eu concordo com tudo o que eles disseram e acrescentaria conseguir fazer com que as pessoas tenham vontade de abraçar aquele projeto. Por artes mágicas (risos) neste caso.*

Ao analisarmos as respostas dos PB e C de ambos os AE encontramos pontos de consenso e outros bastante distintos.

A PB do AE A define Liderança como capacidade de "Ouvir, respeitar … aceitar… chegar a um… e chamar à atenção … e tentar melhorar as coisas e alguma coisa que esteja a correr mal….".

O PB 1 do AE B também reconhece que o líder tem de ser "culto" e "tem que ser um professor que lê... Que ouve, mas sabe ouvir e sabe criticar aquilo que ouve. Como estratégias para colmatar as lacunas a este nível sugere: "... Leio, vou ao cinema, vou aqui... É preciso, é preciso manter um certo grau cultural para estar à frente de um cargo como este".

A PB 2 do AE B salienta que é "conseguir fazer com que as pessoas tenham vontade de abraçar aquele projeto" e apresenta com ironia uma solução para esta ação que assume que seja praticada por parte do líder: "Por artes mágicas, neste caso".

A Coordenadora do AE A, pessoaliza a definição, dando-nos a conhecer o seu *modus operandi, e* atribui um sinónimo a *Liderar*: "Liderar ou coordenar… é dar responsabilidades e deixar as pessoas fluírem no seu ambiente … dar as ferramentas para as pessoas poderem… liderar é dar … responsabilidade para irem assumindo…". Acrescenta a este

conceito sentimentos que o líder pode provocar nos outros com a sua ação: “estimar as pessoas para elas se sentirem tranquilas e gostarem do seu trabalho”.

A Coordenadora do AE B define Liderança como “Ser bom a comunicar, a passar a mensagem, a fazer a sensibilização e clarificação. Daquelas que só podem ser os papéis da biblioteca. E depois gerir, não é?”. Nesta sequência, admite que comunicar e gerir são fragilidades que detém na sua liderança ao referir: “Portanto, são dois pontos fracos do nosso agrupamento”. Também reconhece, ainda, a sua dificuldade em desempenhar tantas funções em simultâneo e, como solução, adianta a importância de ter na equipa elementos competentes para otimizar o cargo: “não conseguimos já chegar a tanta coisa, casar com os tais elementos numa equipa que sejam pessoas, que estejam atentas...”.

No que concerne aos membros do CG participantes, de antemão foram-lhes fornecidas cinco definições assentes em: Costa e Oliveira (2018), Matos e Grave (2018) *apud* Carapeto e Fonseca (2006)**,** Matos e Grave (2018) *apud* Caruso e Salovey (2007) e na RBE (2021), designadamente, na publicação “O professor Bibliotecário: um profissional em ação”.

De entre as opções cedidas, uma destas não foi escolhida por nenhum dos participantes dos CG em estudo:

> *Competência associada à inteligência emocional e é relevante para o planeamento, para o pensamento flexível e adaptabilidade.*
> Matos e Grave (2018) *apud* Caruso e Salovey (2007)

Todavia, esta aceção é, de certo modo, abordada pela Coordenadora do AE A que elenca a “estima” como fator preponderante para a tranquilidade e gosto pelo trabalho por parte dos membros.

No que respeita ao AE A, os membros participantes do CG elegeram aquelas adiantadas no **Quadro 27**. Podemos ainda percecionar as definições que se cruzam ´com as respostas dadas pelo Diretor e Coordenadora.

Quadro 27 – Definição de Liderança - Membros do CG participantes do AE A

Definição de Liderança		
*Competência que se carateriza pelo **posicionamento**, e está espelhada na visão e na estratégia, na gestão e administração de recursos, nas decisões pedagógicas que implementa, no clima que desenvolve e na cultura organizacional que sustenta.* Costa e Oliveira (2018)	**4** membros participantes (D1, M1, M2, D3)	
*Competência que depende: das **caraterísticas** dos líderes (background, **educação***, experiência, sistemas de valores, objetivos e expetativas), das caraterísticas dos subordinados (background, educação, experiência, desejo e aptidão para assumir **responsabilidades****) e dos requisitos da situação (dimensão, complexidade, objetivos, estrutura e clima da organização bem como a tecnologia e a natureza do trabalho).* Teixeira (2022)	**3** membros participantes: (P1, C, ND, A)	***PB** ****Coordenadora**
*Competência que permite: investigar a sua própria prática, aprender/ ensinar e aperfeiçoar a Aprendizagem ao Longo da Vida**; influenciar os outros professores**** e impactar a cultura da escola; criar oportunidades e manter as conexões com a prática da sala de aula; aprender com os outros em comunidades de prática, recorrendo à colaboração; reproduzir as comunidades de práticas na escola ao trabalhar com os diversos membros; recorrer a diferentes abordagens de liderança; criar um ambiente de aprendizagem que influencia a comunidade escolar.* "O professor Bibliotecário: um profissional em ação" (RBE, 2021)	**3** membros participantes (D2, P2, D4)	*****Diretor**
***Capacidade que se aprende** e se desenvolve e que se assume como conjunto de capacidades que potenciam a criatividade e a inovação levando assim a organização ao sucesso;* Matos e Grave (2018) *apud* Carapeto e Fonseca (2006)	**1** membro participante (C)	

Fonte: Elaboração própria da autora

No que diz respeito aos membros do CG participantes do AE A, 4 dos participantes (36% do total de participantes) seleciona a definição de Liderança caraterizada pelo posicionamento, que se espelha na visão e na estratégia, na gestão e administração de recursos, nas decisões pedagógicas que implementa bem como no clima (aceção de Costa e Oliveira, 2018). Relativamente às definições que obtiveram 3 respostas (27%,), uma incide nas caraterísticas dos líderes e subordinados bem como nos requisitos da situação; outra recai na investigação da sua prática visando a Aprendizagem ao Longo da Vida e levando a influenciar os outros recorrendo a comunidades de prática e à colaboração. 1 participante (9%) opta pela definição

que sublinha a Liderança como capacidade de aprender e desenvolver potenciando assim a criatividade e a inovação.

No que concerne aos membros do CG do AE B, a resposta incidiu maioritariamente (9 respostas, o que perfaz 69% do total), numa das opções sustentada pela RBE (2021) na publicação "O professor Bibliotecário: um profissional em ação" e, também apurada pelos membros do AE A (3 respostas – a definição de Liderança recai na investigação da sua prática visando a Aprendizagem ao Longo da Vida e levando a influenciar os outros recorrendo a comunidades de prática e à colaboração.), conforme podemos percecionar no **Quadro 28**:

Quadro 28 – Definição de Liderança - Membros do CG participantes do AE B

Definição de Liderança		
Competência que permite: investigar a sua própria prática, aprender/ ensinar e aperfeiçoar a Aprendizagem ao Longo da Vida; ***influenciar os outros professores**** *e impactar a cultura da escola; criar oportunidades e manter as conexões com a prática da sala de aula; aprender com os outros em comunidades de prática, recorrendo à* ***colaboração**;* *reproduzir as comunidades de práticas na escola ao trabalhar com os diversos membros; recorrer a diferentes abordagens de liderança; criar um ambiente de aprendizagem que influencia a comunidade escolar.* "O professor Bibliotecário: um profissional em ação" (RBE, 2021)	**9** membros participantes (D1, D3, A, P1, D4, D5, P2, P3, M)	***PB 2** ****Diretor**
Competência que se carateriza pelo ***posicionamento****, e está espelhada na visão e na estratégia, na gestão e administração de recursos, nas decisões pedagógicas que implementa, no clima que desenvolve e na cultura organizacional que sustenta.* Costa e Oliveira (2018)	**2** membros participantes (D2, C)	
Capacidade que se aprende *e se desenvolve e que se assume como conjunto de capacidades que potenciam a criatividade e a inovação levando assim a organização ao sucesso;* Matos e Grave (2018) *apud* Carapeto e Fonseca (2006)	**2** membros participantes (ND, D6)	

Fonte: Elaboração própria da autora

As restantes definições selecionadas pelos membros do CG participantes do AE B (2 respostas para cada, o que perfaz 15% cada), incidem na definição de Liderança como: capacidade de aprender e desenvolver potenciando assim a criatividade e a inovação; posicionamento, que se espelha na visão e na estratégia, na gestão e administração de recursos, nas decisões pedagógicas que implementa bem com no clima.

No que concerne à definição do PB 1 (*) do AE B, incide numa opção que não foi selecionada pelos participantes membros do CG do AE:

AE B	*Competência que depende: das* ***caraterísticas dos líderes (background, educação,*** *experiência*****, sistemas de valores, objetivos e expetativas), das caraterísticas dos subordinados (background, educação, experiência, desejo e aptidão para assumir responsabilidades) e dos requisitos da situação (dimensão, complexidade, objetivos, estrutura e clima da organização bem como a tecnologia e a natureza do trabalho).***

Relativamente à aceção da Coordenadora do AE B, incide numa opção selecionada por 2 membros do CG participantes do seu AE (D2 e C):

AE B	*Competência que se carateriza* ***pelo posicionamento, e está espelhada na visão e na estratégia,*** *na gestão e administração de recursos, nas decisões pedagógicas que implementa,* ***no clima que desenvolve e na cultura organizacional que sustenta.***

Em síntese, no AE A, a opinião da PB e da C coincidem entre si e com 3 dos membros do CG (P1, C, ND, A) quanto à definição de Liderança (assenta nas caraterísticas dos líderes e subordinados bem como nos requisitos da situação). Quanto ao Diretor, por sua vez, a sua perspetiva (investigação da sua prática visando a Aprendizagem ao Longo da Vida e levando a influenciar os outros recorrendo a comunidades de prática e à colaboração) coincide com outros 3 membros do CG (D2, P2, D4). Não obstante, nem o Diretor, nem a PB e a C do AE A coincidem com a opção mais selecionada, isto é, por 4 dos membros do CG (posicionamento, visão, estratégia, gestão e administração de recursos, nas decisões pedagógicas, clima e cultura organizacional).

No AE B a perspetiva do Diretor e da PB 2 vai ao encontro da definição mais selecionada (D1, D3, A, P1, D4, D5, P2, P3, M) pelos membros do CG participantes que recai na investigação da sua prática visando a Aprendizagem ao Longo da Vida e levando a influenciar os outros recorrendo a comunidades de prática e à colaboração. A aceção da C incide na definição que se sustenta no posicionamento, na visão, na estratégia, na gestão e na administração de recursos, nas decisões pedagógicas, clima e cultura organizacional.

O PB corrobora aquela que advoga as caraterísticas dos líderes e subordinados bem como nos requisitos da situação.

4.2 – Perceções dos participantes quanto à Liderança da BE

Apuramos entre os intervenientes do estudo de cada AE, as perceções que estes detêm acerca da Liderança exercida pelo Coordenador das BE no âmbito do Cargo de gestão intermédia que desempenha.

Os Diretores dos AE tiveram respostas semelhantes relativamente às suas coordenadoras e PB (**Apêndice XXII**), uma vez que tanto o Diretor do AE A como o do AE B reconhecem Liderança à Coordenadora, contudo, relativamente ao (s) PB, nem um nem o outro admitem tal.

Sucintamente, o Diretor do AE A fundamenta a sua posição referindo que a sua Coordenadora detém liderança atendendo ao perfil, conhecimento da realidade, às suas caraterísticas pessoais (dinâmica, criativa, com ideias e opiniões), objetivo (bem comum) e capacidade de influenciar, nomeadamente, no "processo de gestão da escola" e que daí advém "o próprio reconhecimento na comunidade das tarefas que eram feitas nas bibliotecas". No que concerne à PB, justifica que ainda que participativa, esta não detém capacidade de liderança pois, não detém perfil, não tem um conhecimento da realidade ainda bem sustentado e a sua forma de estar não se coaduna com a de uma líder.

O Diretor do AE B, destaca na Coordenadora também as suas caraterísticas pessoais (calma e tranquila) e a sua capacidade de influenciar ("consegue cativar o grupo e os utilizadores"). Quanto ao PB 1, não lhe reconhece liderança atendendo às suas caraterísticas pessoais pois, não é "consensual" e gera "anticorpos". À PB 2, reconhece o seu profissionalismo, ainda que admita não conhecer tão bem como os restantes, mas admite ser "mais técnica. É mais gestora do que líder".

Relativamente aos PB e Coordenadoras, no âmbito do cargo de gestão intermédia que ocupam no AE, identificam perspetivas diferentes, no que concerne à Liderança que consideram que exercem (**Apêndice XXIII**).

No que concerne à Coordenadora do AE A, esta admite com segurança exercer liderança, revela gosto por esta ação, que, no seu entender, se espelha em dar espaço para o outro se realizar e executar os trabalhos, recorrendo à articulação tendo em vista obter a harmonia e o equilíbrio e sustentar assim a ação das BE. Destaca competências como a organização e a correção na liderança que exerce. Quanto à PB, esta admite não exercer liderança e revela que esta ação não faz de todo parte da sua prática. Reconhece-se no trabalho de equipa e na colaboração, assume que não se encontra na mesma posição dos pares e, ao gerir, tem de exercer a sua responsabilidade, nomeadamente, em chamar a atenção do outro.

Ora, as perspetivas da C e da PB do AE A, vão assim ao encontro daquela proferida pelo Diretor do seu AE ao afirmar que a Coordenadora exerce liderança e a PB não. Os fundamentos, por si indicados, designadamente, perfil, conhecimento da realidade e forma de estar, também estão alinhados com as perspetivas da PB e C.

A Coordenadora do AE B, admite com hesitação, exercer liderança ("Vai-se conseguindo") sustentada no facto de conseguir disseminar, partilhar ideias, mobilizar as pessoas e levá-las a participar. Considera que o que pode estar na base da sua Liderança é deter uma coleção "digna", divulgar a ação das BE, nomeadamente, nas redes sociais (*marketing*), ouvir, aceitar sugestões e a constância da sua presença nas BE que gere.

O PB 1 admite que, no seu entender, não exerce Liderança pois, na sua perspetiva, um líder é aquele que leva um projeto adiante, independentemente, do seu resultado, e este pressuposto não se coaduna com o seu *modus operandi*.

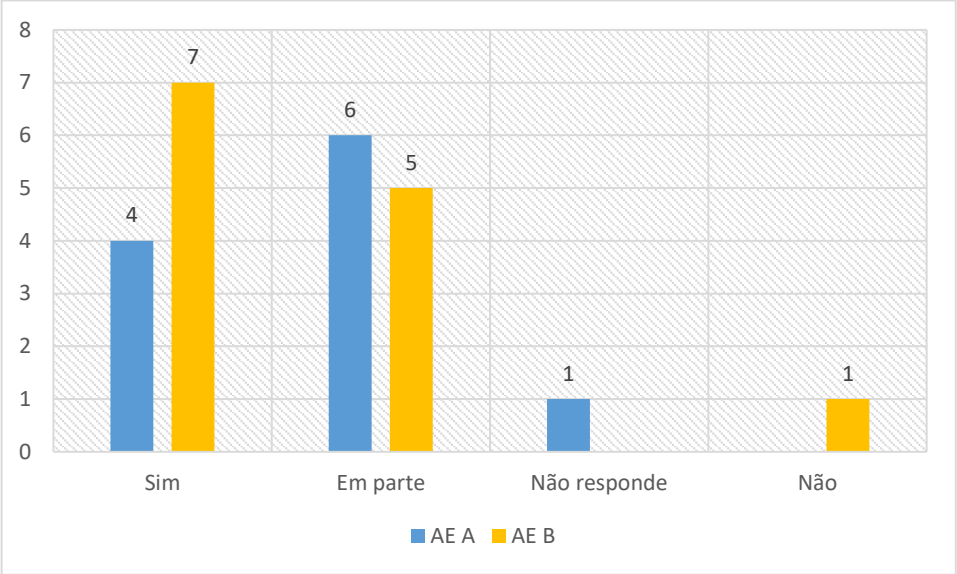
A PB 2 admite não ser líder e tem vindo a priorizar a gestão, designadamente, a organização da BE e o desbaste da coleção. Reconhece que, com esta prática, tem vindo a ganhar mais respeito e mais requisições por parte dos utilizadores das BE que gere. Questiona se estes aspetos podem ser considerados como indicadores de Liderança e, ao assumir essa hipótese, admite então já estar a entrar num processo de poder vir a exercer Liderança.

Perante as respostas dos PB e C do AE B, percecionamos que vão ao encontro da perspetiva do Diretor do seu AE: a Coordenadora exerce Liderança no cargo de gestão que ocupa e os PB não a exercem. Há coincidência também ao nível dos motivos: caraterísticas

pessoais e capacidade de influenciar (C.), perfil (PB 1) e opção de priorizar a gestão face à liderança (PB 2).

Quanto aos membros do CG participantes dos AE, no que concerne à perceção que detêm da Liderança exercida pelo Coordenadora das BE, indicam o expresso adiante no **Gráfico 11:**

Gráfico 11 – Perceção da Liderança da coordenadora das BE pelos membros do CG participantes



Fonte: Elaboração própria da autora

Relativamente aos membros do CG participantes do AE A, a maioria (6 respostas - A, P2, D3, D2, M2, D1) assume que em parte a Coordenadora exerce Liderança, o que representa 55% das respostas. 4 membros (P1, M1, D4, ND) reconhecem que a Coordenadora exerce liderança, perfazendo 36% de respostas e um membro da Comunidade não responde. De ressalvar, que este é um dos participantes que assumiu não conhecer a Coordenadora, a par com os membros do Município participantes (2) e Aluno.

Quanto aos membros do CG participantes do AE B, a maioria, isto é, 7 elementos (D1, D2, A, C, ND, D4, M) reconhece que a Coordenadora exerce Liderança, o que perfaz 54% das respostas. 5 membros (M, A, P1, P2, P3) admitem que exerce em parte (39%) e 1 (D3) reconhece que não exerce. Note-se, que as respostas dadas pelos membros que assumem que a Coordenadora exerce em parte, não conhecem a Coordenadora.

De antemão, elencamos nos Questionários aplicados sete possíveis competências que caraterizam uma Liderança, assentes em Todd (2002), e indagamos os membros do CG

participantes quanto àquelas que reconheciam na Coordenadora do seu AE. Adiante nos **Quadros 29** e **30** explanamos as competências selecionadas por parte dos participantes, isto é, cuja súmula de respostas de CT (Concordo Totalmente) e C (Concordo), corresponde acima dos 50% do total, no que diz respeito ao AE A e AE B, respetivamente:

Quadro 29 – Competências de Liderança reconhecidas à Coordenadora das BE - membros do CG participantes do AE A

Competência	CT	C
tem compromisso com a aprendizagem e com a pesquisa e, por sua vez, recorre a esta pesquisa para sustentar as iniciativas de ensino;	**1** (P1)	**6** (ND, D4, D1, M1, M2, P2)
tendo em conta os resultados de aprendizagem dos alunos, tem como foco a capacitação para a construção do conhecimento, compreensão e significado;	**2** (P1, M1)	**4** (ND, M2, P2, D4)
tem uma visão centrada na aprendizagem baseada em ações e na investigação recorrendo a uma diversidade de fontes e formatos de informação;	**1** (P1)	**6** (D1, M1, M2, D2, D4, ND)
tem como foco a construção de parcerias assentes na partilha de aprendizagens visando otimizar o conhecimento;	**0**	**7** (P1, D1, M1, M2, P2, D4, ND)
privilegia o uso de capacidades criativas para, por um lado, fornecer o valor real destas e, por outro, documentá-las como evidência das suas ações;	**0**	**7** (P1, D1, M1, M2, P2, D4, ND)
recorre à flexibilidade e à adaptabilidade, aprendendo continuamente, mudando e inovando, pensando, e agindo "fora da caixa";	**0**	**6** (P1, M1, M2, P2, D4, ND)
tem como foco a construção de evidências locais e comemoração de conquistas, resultados e impactos.	**2** (D1, D4)	**5** (P1, M1, M2, P2, ND)

Fonte: Elaboração própria da Autora

Quadro 30 - Competências de Liderança reconhecidas à Coordenadora das BE - membros do CG participantes do AE B

Competência	CT	C
tem compromisso com a aprendizagem e com a pesquisa e, por sua vez, recorre a esta pesquisa para sustentar as iniciativas de ensino;	**3** (D2, D4, ND)	**6** (D1, C, P1, D6, P2, M)
tendo em conta os resultados de aprendizagem dos alunos, tem como foco a capacitação para a construção do conhecimento, compreensão e significado;	**4** (D2, P1, ND, M)	**3** (D1, C, P2)

tem uma visão centrada na aprendizagem baseada em ações e na investigação recorrendo a uma diversidade de fontes e formatos de informação;	**4** (D2, P1, ND, M)	**4** (D1, C, D6, P2)
tem como foco a construção de parcerias assentes na partilha de aprendizagens visando otimizar o conhecimento;	**3** (D2, P1, ND)	**4** (D1, C, P2, M)
recorre à flexibilidade e à adaptabilidade, aprendendo continuamente, mudando e inovando, pensando, e agindo "fora da caixa";	**4** (ND, D2, D4, M)	**4** (D1, C, P1, P2)

Fonte: Elaboração própria da Autora

Analisando as competências identificadas às Coordenadoras, no decorrer da aplicação do Questionário, percecionamos o seguinte.

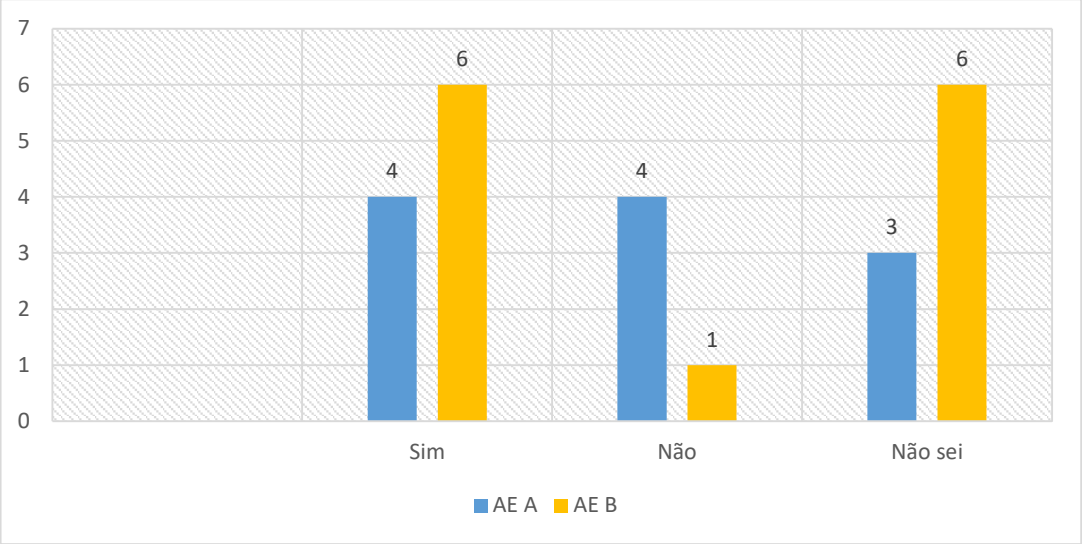
Os membros do CG participantes do AE A assinalaram todas as competências cedidas de antemão no Questionário, contudo, deram mais respostas de CT e C (7 o que perfaz 64% de respostas no total) a cinco das opções que incidem essencialmente: no compromisso e na visão com a aprendizagem e a pesquisa de fontes como suporte ao ensino, no foco com a construção de parcerias, recorrendo à capacidade criativa (caraterística corroborada pelo Diretor) e no foco com a construção da ação em evidências e comemoração quer dos resultados quer dos impactos.

Os membros do CG participantes do AE B, de entre as sete competências cedidas de antemão no Questionário, assinalaram 5 delas, todavia, destacaram de entre essas três (CT e C). Uma, com um total de 9 respostas (69%) que incide no compromisso com a aprendizagem como suporte para o ensino. Outra com o total de 8 respostas (62%) na visão centrada na aprendizagem recorrendo a uma diversidade de fontes. E outra, também com o total de 8 respostas, recai na flexibilidade e adaptabilidade, na aprendizagem contínua, que passa pela mudança e inovação ao agir "fora da caixa".

Observando as escolhas efetuadas pelos membros do CG participantes verificamos semelhanças nas competências apontadas às Coordenadoras, nomeadamente, ao nível do compromisso com a aprendizagem e a pesquisa de fontes como suporte ao ensino não obstante, no que concerne, à do C AE A, esta recorre à capacidade criativa aliada ao foco nas parcerias e de evidências locais, ao invés da C do AE B, que recorre à flexibilidade, à adaptabilidade e ao agir "fora da caixa", visando a mudança e inovação.

Outro dos aspetos indagado aos membros do CG foi quanto ao seu conhecimento se o Coordenador integra ou não o CP. Adiante no **Gráfico 12**, explanamos as respostas por AE:

Gráfico 12 – Conhecimento dos membros do CG participantes quanto à integração do Coordenador no CP



Fonte: Elaboração própria

Analisando as respostas, percecionamos que tanto num AE como no outro as presunções são díspares entre os membros.

No AE A, o número de respostas que sabem (P1,D1,D2, D4) que o Coordenador integra o CP é o mesmo que aqueles que pensam que não integra (P2,D3,M2,C): 4 respostas cada o que corresponde a um total de 36% cada. E os que não sabem se integra (A,ND,M1) representam um total de 27%.

Relativamente ao AE B, o número de respostas que sabem (D1, D2, D3, D4, M, D4) que o Coordenador integra o CP é o mesmo que aqueles que não sabem (A, C, P1, D6, P2, P3) se este integra: 6 respostas cada o que corresponde a um total de 46% cada. E o que pensa que não integra (D5) representa um total de 8%.

Refletindo acerca destes dados, percecionamos diversas considerações.

Em ambos os AE existem intervenientes que não sabem que o Coordenador das BE integra o CP, todavia, diferem quanto à percentagem: no AE A - 27% e no AE B – 46%. Em relação à posição dos membros participantes, que dão esta resposta, com exceção do Aluno que coincide, também há diferenças: AE A – A, M e ND; AE B – A, P, D e C.

Relativamente aos membros participantes do CG que sabem que existe, verifica-se 36% no AE A e 46% no AE B. No que concerne às posições no CG, a coincidência é ao nível do Docente, pois, verifica-se o seguinte: AE A – P e D; AE B – D e M.

Em relação aos membros participantes do CG que pensam que não integra, ocorre o seguinte: AE A – 36%; AE B – 8%. No AE A, os membros que dão esta resposta ocupam a posição de: P, D, C e M e no AE B: D (1 membro).

De ressalvar que, no que diz respeito ao AE A, a percentagem de membros que sabem que integra o CP é a mesma que em relação àqueles que pensam que não integram: 36%. Relativamente ao AE B, a percentagem idêntica recai entre os membros que não sabem se integra e aqueles que sabem que integra: 46%.

Relativamente à tarefa de Liderança, a maioria dos membros do CG participantes de ambos os AE reconhece-lhe importância: AE A – I – 64%; AE B – I – 54%.

Apresentamos em síntese, as perceções dos participantes no que diz respeito à Liderança exercida pelos responsáveis pela BE nos **Quadros 31** e **32,** relativos aos AE A e AE B, respetivamente.

Quadro 31 – Liderança exercida pelos PB e C das BE - Perceção dos participantes do AE A

Perceção do Diretor	**Perceção dos PB e C**	**Perceção dos membros do CG participantes**
C - Reconhece Liderança e fundamenta atendendo: perfil, conhecimento da realidade, às caraterísticas pessoais (dinâmica, criativa, com ideias e opiniões), objetivo (bem comum) e capacidade de influenciar, nomeadamente, no "processo de gestão da escola" e que daí advém "o próprio reconhecimento na comunidade das tarefas que eram feitas nas bibliotecas". "liderança […] é partilhar de saberes, fazer a	**C -** admite com segurança exercer liderança e assume: "gosto de liderar", e, no seu entender, se espelha em dar espaço para o outro se realizar e executar os trabalhos, recorrendo à articulação tendo em vista obter a harmonia e o equilíbrio e sustentar assim a ação das BE. Destaca as suas competências de organização e de correção na liderança que exerce. **PB** - admite não exercer liderança e revela que esta ação não faz de todo parte	- 36% dos membros sabem que a C integra o CP - **55%** dos membros do CG participantes reconhece que **em parte** a Coordenadora exerce Liderança *versus* **36%** que reconhecem que a Coordenadora **exerce liderança**, Um dos membros (Comunidade) não responde. As competências apontadas pelos membros (súmula CT e C - 64%,cada) incidem: - no compromisso e na visão com a aprendizagem e a

avaliação, a monitorização **".** **PB** - ainda que participativa, não detém capacidade de liderança pois, não detém perfil, não tem um conhecimento da realidade ainda bem sustentado e a sua forma de estar não se coaduna com a de uma líder.	da sua prática. Reconhece-se no trabalho de equipa e na colaboração, assume que não se encontra na mesma posição dos pares e, ao gerir, tem de exercer a sua responsabilidade, nomeadamente, em chamar a atenção do outro.	pesquisa de fontes como suporte ao ensino; - no foco com a construção de parcerias, recorrendo à capacidade criativa - no foco com a construção da ação em evidências e comemoração quer dos resultados quer dos impactos (Todd, 2002) - **64%** considera a Liderança, uma tarefa da BE I

Fonte: Elaboração própria da autora

Quadro 32 – Liderança exercida pelos PB e C das BE - Perceção dos participantes do AE B

Perceção do Diretor	Perceção dos PB e C	Perceção dos membros do CG participantes
C – reconhece a Liderança e destaca as caraterísticas pessoais (calma e tranquila) e a capacidade de influenciar ("consegue cativar o grupo e os utilizadores"). **PB 1**, não lhe reconhece liderança atendendo às caraterísticas pessoais (não é "consensual" e gera "anticorpos"). **PB 2** - reconhece profissionalismo, ainda que não a conheça tão bem como os restantes; admite ser "mais técnica. É mais gestora do que líder".	**C** - admite, exercer liderança ("Vai-se conseguindo") sustentada no facto de: conseguir disseminar, partilhar ideias, mobilizar as pessoas e levá-las a participar., deter uma coleção "digna", divulgar a ação das BE, nomeadamente, nas redes sociais, ouvir, aceitar sugestões e constância da sua presença nas BE que gere. - **PB 1** admite não exercer Liderança pois, na sua perspetiva, um líder é aquele que leva um projeto adiante, independentemente, do seu resultado, e este pressuposto não se coaduna com o seu *modus operandi* contudo, admite-o à sua C porque "é muito culta". **PB 2** - admite não ser líder e priorizar a gestão, designadamente, a organização da BE e o desbaste da coleção. Com esta prática, tem vindo a ganhar respeito e aumentar as requisições por parte dos utilizadores das BE que gere.	- 46% dos membros sabem que a C integra o CP - 54% que reconhecem que a Coordenadora exerce liderança *versus* 39% dos membros do CG participantes reconhece que em parte a Coordenadora exerce Liderança. Um dos membros (D3) responde que não exerce. As competências apontadas pelos membros incidem: - no compromisso com a aprendizagem como suporte para o ensino: (súmula CT e C - **69%**); na visão centrada - na aprendizagem recorrendo a uma diversidade de fontes (súmula CT e C - **62%**); - na flexibilidade e adaptabilidade (súmula CT e C - **62%**). -na aprendizagem contínua, que passa pela mudança e inovação ao agir "fora da caixa" (súmula CT e C - **62%**). (Todd, 2002)

	(não está certa de estes se constituírem como indicadores de Liderança).	- **54%** considera a Liderança, uma tarefa da BE **I**

Fonte: Elaboração própria da autora

4.3 – Papel da BE enquanto estrutura de gestão intermédia no AE

No que se refere ao papel da BE como estrutura de gestão intermédia no AE, foi possível verificar convergência, entre os participantes, quanto à importância do papel da BE, embora os fundamentos sejam distintos.

No que se refere aos Diretores dos AE em estudo, abordam o papel da BE enquanto estrutura de gestão intermédia de modo diferenciado (**Apêndice XXIV**).

O Diretor do AE A admite que a BE tem impacto e sustenta a sua perspetiva ao descrever, em geral, o papel das estruturas intermédias. Primeiramente, refere que estas estruturas são eleitas entre os seus pares. Ora no caso da BE, o cargo dos PB e Coordenador da BE, em conformidade com a Portaria 192 – A/ 2015 de 29 e junho, capítulo II, art.º 5.º, capítulo III, art.º 8.º, está sujeito, respetivamente, ou a um procedimento interno de designação (seleção feita internamente mediante candidatura do (s) candidato (s) que reúna (m) a pontuação mais elevada) ou a procedimento concursal externo (júri constituído no agrupamento para proceder à seleção do (s) candidato (s) externo (s) ao agrupamento com pontuação mais elevada)). A pontuação traduz-se no somatório dos campos A B e C que dizem respeito à formação académica e contínua na área, o n.º de anos na função como PB ou C, n.º de anos que exerce como membro da equipa na BE, respetivamente. Por fim, o Diretor do AE A, salienta que a estas estruturas é-lhes dado pela Direção espaço para discutir e participar, ressalvando que neste processo, há sempre pessoas que se destacam e "exemplo disso é a coordenadora" da BE.

O Diretor do AE B, não carateriza a BE como estrutura mas sim como "espaço" e foca a sua apreciação nas capacidades necessárias para ocupar o cargo: organização, dinamismo, proponência de ideias e atividades, gestão de fundo documental e da comunidade no "espaço". Admite existir articulação com a BE (reunião conjunta com a

equipa ou com a Coordenadora, mediante necessidade) e que dá autonomia aos PB e C, dentro da sua função.

Analisando as respostas dos Diretores, percecionamos que ambos admitem a importância da BE no AE, e ainda que a descrevam de modo distinto, reconhecem o valor das capacidades dos profissionais que ocupam este cargo.

Os PB e C também se pronunciaram quanto ao seu papel da BE enquanto estrutura de gestão intermédia no AE **(Apêndice XXV).**

No que concerne ao AE A, a C. e a PB convergem no facto de perspetivarem esta estrutura como aquela que "mexe" com todos. A C elenca a Direção, Conselho Geral e os docentes e a PB os utilizadores: professores, alunos e funcionários. A C ressalva que esta estrutura se destaca pelas funções exercidas ao nível da promoção da leitura e do desenvolvimento global de alunos e pela Liderança "escondida mas, ela está lá". Pensamos que a C. afirma tal pelo facto de não se sentir reconhecida por todos os pares ("temos de ser mais ouvidos"), não obstante, isso não a impede de existir "com toda a certeza" e continuar a desempenhar a sua missão no AE. A PB também anui esta perspetiva da C, quanto ao valor da BE no AE, e acrescenta que a BE "faz a ponte" entre todos.

A C do AE B também aborda a estrutura da BE como aquela que faz a "ponte" (à semelhança da PB do AE A) entre docentes, Direção, Conselho pedagógico (…) e exalta o seu "lado humano" e a capacidade de "empoderar outros". Admite a capacidade de proximidade com os pares, no entanto reconhece fragilidades na "ponte" com estruturas como a Direção ou Conselho Pedagógico. Esta dificuldade, no seu entender, deve-se à dimensão do AE ser grande e daí decorre a dispersão e a dificuldade em estabelecer prioridades explícitas do caminho a seguir. O PB 1 admite apenas emergir liderança da estrutura que gere entre os utilizadores da BE ("casa") pelo facto de os cativar, contudo, não com as restantes estruturas do AE. A PB 2 não assume que emerge Liderança da estrutura que gere e aborda a questão de forma abstrata: "Há sempre pessoas que gostam de articular".

Cruzando as perspetivas dos Diretores e as dos PB e C, percecionamos diferentes cenários.

O Diretor e C do AE A estão em consonância pois, ambos reconhecem o papel da estrutura do AE e ambos destacam as capacidades necessárias para exercer este cargo em prol do contributo do bem comum e do desenvolvimento global das competências de professores e alunos.

O Diretor e a C do AE B, não abordam a BE enquanto estrutura e sustentam a Liderança nas ações desenvolvidas e no levar o outro a concretizá-las, não obstante, no decorrer desse processo, registam-se alguns condicionalismos. O Diretor admite articular e dar uma autonomia à BE, dentro da função que ocupa no AE. A C, por seu lado, reconhece a dificuldade em fazer a "ponte" desta estrutura com as restantes, nomeadamente, a Direção, atendendo à grande dimensão do AE pois daí decorre dispersão e dificuldade em priorizar linhas de ação consistentes.

Quanto aos membros do CG participantes de ambos os AE consideram a Gestão, uma tarefa MI desenvolvida pela BE (AE A – 55%; AE B – 54%).

Apresentamos nos Quadros 33 e 34, a síntese das conclusões relativas às perceções dos participantes do AE A e do AE B, respetivamente, quanto ao - Papel desempenhado pela BE como estrutura de gestão intermédia no AE, nomeadamente, ao nível da Liderança.

Quadro 33 - Papel desempenhado pela BE como estrutura de gestão intermédia – perceções dos participantes do AE A

Perceção do Diretor	**Perceção dos PB e C**	**Perceção dos membros do CG participantes**
- admite que a BE tem impacto e sustenta a sua perspetiva ao descrever, em geral, o papel das estruturas intermédias. Salienta que a estas estruturas é-lhes dado pela Direção espaço para discutir e participar, ressalvando que neste processo, há sempre pessoas que se destacam e "exemplo disso é a coordenadora" da BE. - a C. efetuou uma "revolução da biblioteca, …	- **C**. e a **PB** - convergem no facto de perspetivarem esta estrutura como aquela que "mexe" com todos (C - Direção, Conselho Geral e os docentes; PB - utilizadores: professores, alunos e funcionários). -**C** - ressalva que esta estrutura se destaca pelas funções exercidas ao nível da promoção da leitura e do desenvolvimento global de alunos e pela Liderança "escondida mas, ela está lá", "com toda a certeza"; admite constrangimentos: "até fazemos mais"; alunos e dos docentes do secundário "não querem aparecer" e não autorizarem a divulgação e publicação de	- **55%** dos membros considera a Gestão da BE uma tarefa **MI**

[…] expansão da biblioteca em termos físicos, como também do espólio, e da forma como geriu e implementou as atividades… quer as atividades internas, quer até mesmo do Plano Nacional de Leitura, e de outros projetos e Erasmus".	trabalhos de articulação e, como tal, limita a uma mensagem ("pobre"), sem possibilidade de identificação da autoria e de imagem. -**PB** - a BE "faz a ponte" entre todos; procede à divulgação de trabalhos pois os alunos do 1.º, 2.º e 3.º ciclo "gostam de ver os trabalhos expostos".	

Fonte: Elaboração própria da autora

Quadro 34 - Papel desempenhado pela BE como estrutura de gestão intermédia – perceções dos participantes do AE B

Perceção do Diretor	Perceção dos PB e C	Perceção dos membros do CG participantes
- não carateriza a BE como estrutura mas sim como "espaço" e foca a sua apreciação nas capacidades necessárias para ocupar o cargo: organização, dinamismo, proponência de ideias e atividades, gestão de fundo documental e da comunidade no "espaço". Admite existir articulação com a BE (reunião conjunta com a equipa ou com a Coordenadora, mediante necessidade) e que dá autonomia aos PB e C, "dentro da sua função". - a C desempenha: a "gestão … […] do fundo documental… […] E depois gerir muito… a presença os elementos da comunidade … […] há alguns anos que têm uma tarefa acrescida que é a gestão de um conjunto de portáteis".	**C** - faz a "ponte" entre docentes, Direção, Conselho Pedagógico, entre outros, e exalta o seu "lado humano" e a capacidade de "empoderar outros" e capacidade de proximidade com os pares; reconhece: fragilidades na "ponte" com estruturas como a Direção ou Conselho Pedagógico atendendo "a dimensão e as muitas solicitações também aos colegas, as muitas atividades, as muitas solicitações."; **PB 1** - admite apenas emergir liderança da estrutura que gere entre os utilizadores da BE ("casa") pelo facto de os cativar, contudo, não com as restantes estruturas do AE. **PB 2** - não assume que emerge Liderança da estrutura que gere e aborda a questão de forma abstrata: "Há sempre pessoas que gostam de articular".	- 54% dos membros considera a Gestão da BE uma tarefa MI

Fonte: Elaboração própria da autora

4.4 – Contributos que decorrem da ação da BE

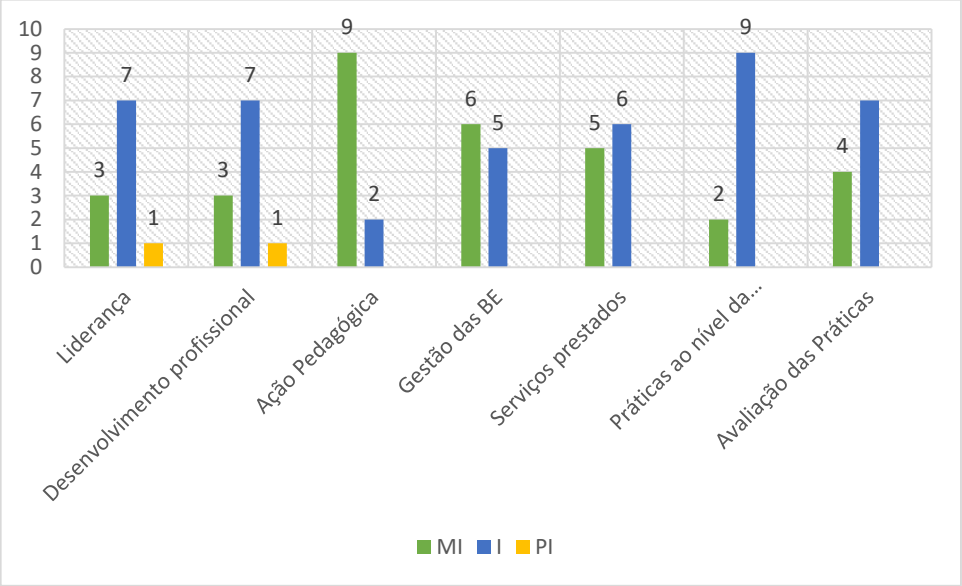
Sustentados nos Domínios e subdomínios de ação da BE, elencados pela RBE (2021) na Publicação "O professor Bibliotecário: um profissional em ação", indagamos os

participantes quanto aos contributos que decorrem da ação da BE, nomeadamente, quanto à Liderança, ao Desenvolvimento Profissional, à Ação Pedagógica, à Gestão das BE, aos Serviços prestados, às Práticas de Biblioteconomia, e à Avaliação.

No que concerne aos membros do CG participantes do AE A, conforme apresentamos no Gráfico 13, as ações que reconhecem como MI são: Ação pedagógica com 9 respostas, e Gestão das BE com 6 respostas, o que perfaz 82% e 55%, respetivamente.

Se analisarmos os dados relativamente àquelas que consideram I, destacam-se as Práticas de Biblioteconomia com 9 respostas (82%) e com 7 respostas (64% cada): Liderança, Desenvolvimento profissional dos docentes e Avaliação de práticas.

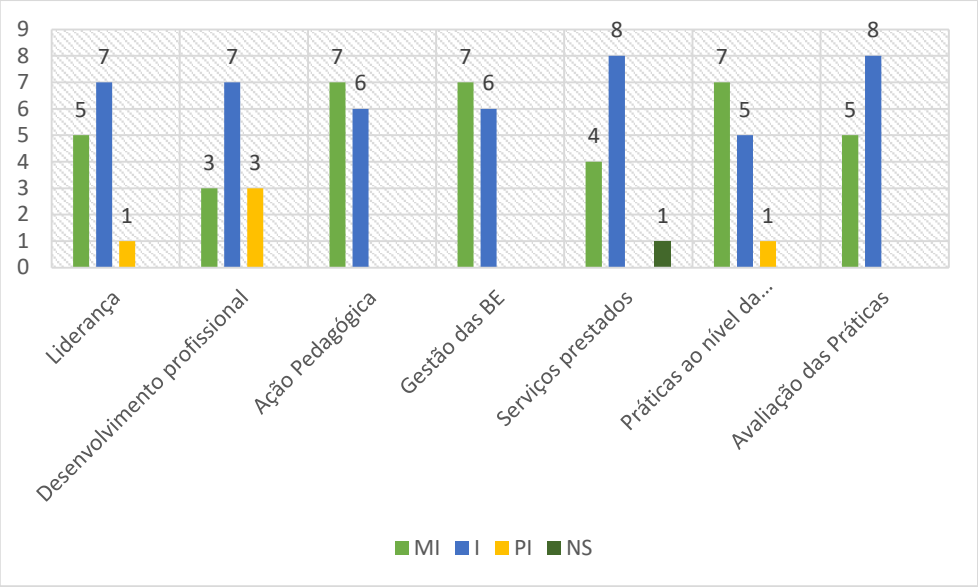
Gráfico 13 – Nível de importância dado pelos membros do CG participantes do AE A às tarefas da BE



Fonte: Elaboração própria da Autora

Quanto aos membros do CG participantes do AE B, conforme apresentamos no Gráfico 14, consideram MI as tarefas de : Ação Pedagógica, Gestão das BE e Práticas de Biblioteconomia, com 7 respostas cada, o que corresponde a 54% cada. De entre as respostas que consideram I, são os Serviços prestados e a Avaliação as tarefas que mais se destacam (8 respostas cada o que perfaz 62%)

Gráfico 14 – Nível de importância dado pelos membros do CG participantes do AE B às tarefas da BE



Fonte: Elaboração Própria da Autora

Analisando as respostas dos membros do CG participantes percecionamos convergência nas respostas. Ao nível das respostas MI são consideradas em ambos os AE as tarefas de Ação Pedagógica e Gestão das BE Em relação às respostas consideradas I, o membros anuíram a Avaliação.

No que respeita aos restantes participantes (Diretores, PB e C) apresentamos de seguida por subcapítulos as suas perceções relativas aos âmbitos Desenvolvimento Profissional, Ação Pedagógica, Serviços prestados, Práticas de Biblioteconomia, e Avaliação, uma vez que no que diz respeito às dimensões da Liderança e da Gestão, estas já foram abordadas em particular, anteriormente (***4.2 – Perceções dos participantes quanto à Liderança da BE*** e ***4.3 – Papel da BE enquanto estrutura de gestão intermédia no AE***).

4.4.1 – Desenvolvimento Profissional

Ambos os Diretores admitem que os responsáveis pelas BE promovem o Desenvolvimento Profissional no AE (**Apêndice XXVI**).

O Diretor do AE A, reconhece a "colaboração muito grande" ao nível do Desenvolvimento Profissional por parte da Coordenadora atendendo à dinamização desta de várias ações de formação dirigidas aos seus pares nos âmbitos da leitura, da escrita e do digital. O Diretor do AE B refere que o contributo da BE ao nível do desenvolvimento profissional ocorre de duas formas distintas: ao desenvolverem atividades decorrem interações com a comunidade e troca de conhecimento; ao gerirem os recursos humanos da equipa no âmbito do seu cargo.

O Desenvolvimento profissional também é reconhecido entre C e PB, embora de forma mais significativa ao nível do AE A (**Apêndice XXVII**).

A C do AE A referiu que desenvolve bastante formação com os docentes quer autonomamente, quer em colaboração. Exemplificou uma Ação de Curta Duração (ACD) que tinha desenvolvido recentemente com os docentes do 1.º ciclo em colaboração com a CIBE tendo em vista a implementação do projeto interno criado "Forte em Leitura" e otimizar a leitura e a articulação com os docentes titulares. No âmbito do Plano de Desenvolvimento da Agenda 20230, desenvolve formação acreditada e enquanto membro do Conselho do Centro de Formação do concelho gere processos de acreditação de formadores. No que concerne à PB, admite que não contribui para o desenvolvimento profissional, contudo, a C refuta esta sua aceção e destaca a sua colaboração enquanto oradora em ACD realizadas.

A Coordenadora do AE B, reconhece que não contribui para o Desenvolvimento profissional, contudo, ao admitir as suas fragilidades ao nível da catalogação, ressalva o suporte dado a este nível pelos PB 1 e PB 2, e ainda aos SABE ("Sabemos que se precisarmos podemos contar aqui com os nossos colegas da Biblioteca da Quintinha").

4.4. 2 – Ação pedagógica

Ambos os Diretores salientam que a BE contribui com os recursos que disponibiliza para a Ação pedagógica. O Diretor do AE B acrescenta ainda a utilidade desses recursos, designadamente, ao nível da pesquisa para a aula ou para o desenvolvimento de Domínios de Aprendizagem Curricular (DAC) e enuncia o valor da BE, a este nível, assente no facto de se constituir antes de mais como local de estudo.

AE A	***Diretor:*** *Ah, claro, tem muito… A forma como nós… nós recorremos à biblioteca, os professores recorrem à biblioteca para acrescentar saber, da forma… todos os recursos que nós temos disponíveis… é evidente que… que acrescenta na forma depois de transmitir o saber… Nós temos investido muito… aliás, o muito é entre aspas, porque gostaria de investir mais em recurso para que os colegas consigam ter ali uma fonte de… de… disponível para acrescentar as áreas, às diferentes áreas do saber.*
AE B	***Diretor****: Contribui, eu acho que sim. Como disse não… temos de fazer um caminho na questão curricular mas no fundo o espaço, e a utilização do espaço pelos nossos alunos nem que seja só enquanto sala de estudo… é um contributo importante para a ação pedagógica da escola. E depois tem a outra parte que é às vezes as aulas são lá portanto… […] Utilizam os recursos da biblioteca para fazer… para fazer aula. Nós temos uma disciplina que se chama Oficina Criativa, normalmente é onde desenvolvemos os DAC, que tem um carater mais prático não é? E os professores muitas vezes levam os alunos para a Biblioteca porque é lá que têm os recursos para… para fazer a pesquisa… para poder fazer também o trabalho final, o que quer que que seja, utilizar no fundo o digital.*

Ao nível da Ação pedagógica, todos os PB e C reconhecem o seu papel (**Apêndice XXVIII**).

A C do AE A salienta ser frequente organizarem exposições temáticas e a PB adianta que desenvolve atividades, e dá sugestões de atividades e materiais, muitas vezes, na sequência das formações que desenvolve a par com a C. A C reconhece que esta área é mais fácil ser desenvolvida nos 1.º, 2.º e 3.º ciclos que no ensino secundário dada a colaboração com os docentes deste nível de ensino estar mais dificultada pela pressão que sentem pelo facto de os alunos realizarem exames nacionais ("não temos tempo, precisamos da aula, não tempos tempo", "problema dos exames aqui no secundário"). Não vêm a colaboração da BE como uma mais-valia no desenvolvimento ou consolidação curricular mas, sim como ainda algo que se sobrepõe e lhes "rouba" tempo útil.

A C do AE B, salienta que desenvolve ações desenvolvidas em articulação com docentes, como oficinas de escrita ou de leitura. Partilha-nos que é seu objetivo alargar a sua colaboração a outras áreas curriculares, embora partindo sempre da leitura. O PB 1 revela que o seu foco se centra ao nível da formação cívica dos alunos e no saber estar na Biblioteca e na escola, em geral. A PB 2 admite que contribui com as atividades que desenvolve em articulação embora reconheça que o apoio que presta é muito "residual".

4.4.3 – Serviços prestados

Relativamente aos Serviços prestados por parte das BE, o Diretor do AE A destaca o empréstimo de livros e a dinamização de atividades que relevam as necessidades da comunidade (funcionários, professores, alunos e pais) espelhada no PAA: ações de formação, entrevistas, colóquios, sessões de autor. O Diretor do AE B, admite que "quer-se cada vez mais" que a BE esteja integrada no AE e, nessa linha de pensamento, esta está ao serviço das diversas valências. Exemplifica com a possibilidade de realização de aulas naquele espaço (não especifica se a BE é promotora ou se esta apenas cede o espaço) e na participação de alunos em eventos como concursos de leitura. Ora com esta afirmação dá-nos conta que os serviços da BE são uma mais-valia, nomeadamente, ao nível do valor que a BE adquire junto da Comunidade.

AE A	***Diretor:*** *Sim, para além do empréstimo dos livros e da forma como… o Plano de Atividades da biblioteca era estudado, era pensado, era sempre olhar para a comunidade… ter ações de formação, ter colóquios, ter entrevistas… ter exposições e conversas com autores de livros, escritores, portanto, nós tínhamos aqui já uma estrutura muito bem oleada, porque todos os anos vinham escritores, vinham pessoas de diversas áreas do saber, fazer colóquios, conferências, portanto, era um espaço de troca de ideias, de troca de argumentos, de formas de expressar, portanto, era… e é um espaço onde nós queremos continuar a promover essa troca de saberes e para além dos professores e dos alunos, também os funcionários participavam, muitas vezes até vinham os pais, porque os alunos vinham fazer atuações e os pais também eram convidados para participar, portanto, era um ambiente aberto à comunidade.*
AE B	***Diretor****: Isto acaba por ser um bolo, não é? Está tudo interligado. Se há uma melhor prestação em termos pedagógicos por parte da biblioteca também o serviço prestado acaba por ser melhorado. É um serviço… A biblioteca está ao serviço dos restantes… das restantes valências… Embora também não sendo propriamente um sítio à parte. Ela está integrada no agrupamento, quer-se cada vez mais que esteja. […] Sim e nesse sentido contribuiu, claro. Quando se leva os alunos a ler, a fazer leitura, os concursos de leitura por exemplo que temos aderido e às vezes conseguimos chegar ao regional… ao nacional penso que já fomos mas nunca se ganhou… […] Quando se leva os alunos a esse tipo de concursos, quando se traz as turmas para ter uma aula na biblioteca estamos a prestar um serviço no fundo não é?*

Relativamente aos Serviços prestados, a panóplia de oferta adiantada pelos PB e C é uma evidência comum (**Apêndice XXIX**).

A C. do AE A refere que faz "tudo o que pedem", que a BE é um serviço polivalente, "multitasking", e inclusive faz acompanhamento de alunos em visitas de estudo (ex. ida ao jardim Zoológico). A PB anui a perspetiva da C e reconhece mesmo ter procedido a uma substituição de uma docente de uma turma de 4.º ano, embora não seja esse o nível de ensino que leciona. (3.º ciclo). Estas informações dadas pelas docentes permitem-nos verificar a dispersão de ações em que estão envolvidas, além das que lhes são exigidas realizar no âmbito do cargo que ocupam conforme previsto na Portaria 192-A/ 2015 de 29 de junho, Capítulo I, art.º 3.º. Não obstante, as docentes vêm na disponibilidade manifestada uma aliada ao reconhecimento dos seus pares, ainda que admitam que tal se venha a repercutir no desgaste sentido e na dificuldade de gestão da sua ação.

A C do AE B, dá-nos conta que a BE presta diversos serviços. Faz promoção da leitura, requisição de livros, divulgação do espaço e dos recursos (ex. jogos de tabuleiro) e atendimento à comunidade, realização de atividades destinadas a vários públicos (alunos, docentes e não docentes) e empréstimo de diversas "coisas" quer aos utilizadores da BE, quer para sala de aula (régua, computadores, …). O PB 1 admite fazer empréstimo de materiais contudo, apenas para os utilizadores da BE e destaca o empréstimo interbibliotecas, à semelhança da PB 2.

4. 4. 4. - Práticas de Biblioteconomia

No que diz respeito às Práticas de biblioteconomia, ambos os Diretores estão certos de que os PB e C atuam em conformidade, contudo sustentam as suas perspetivas em apoios diferentes. O Diretor do AE A reconhece o apoio da RBE e o Diretor do AE B o da Biblioteca Municipal (na pessoa da Coordenadora dos SABE no concelho).

AE A	***Diretor:*** *Sim, sim. Houve uma reestruturação muito grande na forma como as operações de gestão eram feitas, com a implementação de software novo, portanto, houve ali uma… uma reestruturação que foram devidamente acompanhadas não é? Pela Rede de Bibliotecas. Sim, está a funcionar bem.*
AE B	***Diretor****: Pronto, eu penso que estarão a trabalhar bem até porque têm tido a colaboração também aqui da bibliotecária da Biblioteca Municipal, Dr.ª C., e portanto aí foi com essa cooperação… também já com a equipa anterior da*

	biblioteca que se fez o trabalho. Não têm surgido situações, não têm colocado questões portanto penso que as coisas estejam a correr … dentro da normalidade.

Ao nível das Práticas de biblioteconomia, a C do AE A, refere que procede à catalogação bem como à cotagem e à colocação de etiquetas, nomeadamente, as de barras e presta formação aos elementos da equipa nesta área, ainda que reconheça que esta é uma missão difícil pois ainda existe muito a assunção por parte de alguns elementos que se vem para a BE "para ler" ou "para não fazer nada". Ao nível da reposição de etiquetas de barras, diz que conta com a colaboração dos estagiários. A PB também admite que procede ao tratamento documental em conformidade.

A C do AE B salienta que procede à catalogação e ressalva que conta muito com a colaboração dos PB nesta área, tendo em vista colmatar as fragilidades que sente. Admite que necessitava de mais tempo para "parar" e ir "olhar", dada a tecnicidade desta ação, nomeadamente, ao nível da Classificação Decimal Universal e do próprio programa informático em uso no concelho (KHOA). O PB 1 anui realizar também a catalogação dos documentos da BE 3, contudo, e desvaloriza esta aceção da **C** pois, no seu entender, esta ação ao nível da Biblioteca Escolar, é bastante simplificada e não carece assim de tanta exigência. A PB 2, gerindo apenas BE de 1.º ciclo, não tem a seu cargo a catalogação pois esta ação é assegurada pela BM, sede do SABE no concelho, todavia, procede à colocação de etiquetas de barras nos documentos.

AE A	***Coordenadora –*** *Então nós temos tudo feito! A 100%!* ***PB –*** *Sim, sim… Tratamento documental, sim tudo … […]* ***Coordenadora –*** *O erro muito frequente, aqui na secundária, os elementos na equipa da equipa pensam que vêm para cá para fazer outras coisas outras coisas que… não …* ***PB –*** *sim, sim…* ***Coordenadora –*** *[…] Há essa ideia de que a biblioteca é para ler…* ***PB –*** *é para passar h, para não fazer nada…* ***Coordenadora -*** *Para completar horário… Percebes? A formação de equipas, está muito mal, pronto… […] Temos tudo catalogado.* ***PB –*** *Eu passo a vida a atualizar cotas, a catalogação, a fazer isso tudo, códigos de barras…* ***Coordenadora –*** *agora os estagiários vão repor etiquetas e códigos de barras que os meninos … arrancam…*
AE B	***Coordenadora*** *- Sim, graças muito a eles. Olha isto, olha este campo, olha aquele.* ***Investigadora*** *- Então, assim, eles contribuíram para o teu desenvolvimento profissional. Então, eles estavam a mentir, há pouco. (risos)*

	PB 2 *- Eu já não lembrava de nada disso. Não tenho memória, já.* ***Coordenadora*** *- Mas depois sabia muito bem onde ir procurar, não é? Também. E tem na Bíblia.* ***PB 2****- Uma pessoa não usa e pronto deixa...* ***Investigadora*** *- É um discurso muito técnico, sim.* ***PB 2*** *- Temos que contactar. Não é? Não sei. Eu pelo menos…* ***PB 1*** *- Mas se bem que a catalogação numa escola, numa biblioteca escolar deste tipo, também não é preciso grande. Não é uma biblioteca municipal, não é?* ***Investigadora*** *- Mas isso é para ti que já tens um background enorme, quem chega agora... É chinês, para quem chega, a uma equipa é chinês.* ***PB 1*** *- Está bem.* ***[…] Coordenadora*** *- Essa era uma área que aqui precisava de parar para irmos olhar. Porque o facto também de ter havido opções… relativamente às quais não estás... (*refere-se à decisão ao nível da Classificação Decimal Universal do documento a catalogar*)*

4.4.5. – Avaliação

Ao nível da Avaliação, as posições são distintas entre os participantes.

Ambos Diretores enunciam que a Avaliação é uma prática usual no AE, em geral, em que necessariamente a BE está incluída, à semelhança das restantes estruturas, e atendendo ao objetivo por que é feita. No que concerne ao Diretor do AE A, ressalva o valor da BE a este nível pois ampliou a "forma de avaliar" no AE, quer ao nível do uso e recolha de diferentes recursos, quer no que diz respeito ao processo avaliativo propriamente dito. O Diretor do AE B, no que se refere em particular à avaliação protagonizada pela BE, sabe que esta segue os procedimentos da RBE, embora não os saiba detalhar.

AE A	***Diretor:*** *É sempre… são os recursos que estão disponíveis, é que contribuem sempre para o melhoramento da avaliação dos nossos alunos, até mesmo da própria… da própria biblioteca, nós também fazemos a avaliação da biblioteca, das atividades que a biblioteca faz. Mas se estamos a falar, isso em termos gerais, sim. Os recursos que são disponibilizados… não nos moldes que agente gostaria… há trocas de saberes, por exemplo eu há bocado referi os colegas que estão disponíveis, que estão na biblioteca que fazem o acompanhamento de alunos… portanto de certa forma também estão a contribuir para a avaliação desses próprios alunos. Portanto… Assim, em termos de latos, em termos mais abrangentes, quer a avaliação dos alunos, quer a avaliação dos próprios professores, por vezes está ali a troca de conhecimentos, da forma como se avalia, os recursos que devem utilizar, formas diversificadas de utilizar esses recursos, portanto, a biblioteca contribuiu nos últimos anos exatamente para ampliar aqui a nossa forma de avaliar e… e recolher não só diversos tipos de recursos, mas as formas como são utilizadas no processo avaliativo.*

AE B	***Diretor:*** *Penso que sim porque quando… nós fazemos sempre um processo de autoavaliação do agrupamento. Aliás acabamos agora uma inquirição. Às vezes ela é mais focada para determinadas situações como é o caso desta que é mais para a sala de aula mas, muitas vezes faz-se mais geral e onde a biblioteca também faz parte dessa inquisição. E portanto pretende-se avaliar o agrupamento também incluindo o serviço que a biblioteca presta… à comunidade. Portanto, nesse aspeto ela é um contributo importante para essa avaliação porque não pode ser dissociada do resto, não é?* ***Investigadora****: E sabe se utilizam algum tipo…Se criaram materiais? Ou instrumentos? Folha de dados? Contribuíram para isso?* ***Diretor****: Não sei, não lhe consigo responder. O que nós fazemos é a avaliação digamos que obrigatória da Rede de Bibliotecas Escolares agora não sei quais são os formulários que estão a utilizar.*

No que diz respeito aos PB e C, os do AE A reconhecem recorrer muito à prática de avaliação. Já os do AE B, ainda que reconheçam a sua importância, salientam que não consta das suas prioridades (**Apêndice XXX**).

A C do AE A admite ser frequente recorrer a inquéritos e exemplifica dando a conhecer o âmbito dos últimos a serem aplicados (leitura, 25 abril). A PB refere que a cada período realizam e apresentam em CP relatórios de avaliação sob o formato de tabelas em que se explanam dados relativos à utilização das BE e das atividades realizadas.

A C do AE B reconhece a importância da avaliação pois, permite saber se o objetivo a que se propõe se concretiza contudo, admite a sua dificuldade na implementação desta prática, de forma consistente. Por exemplo, na BE 1, implementou um sistema de recolha do uso da BE, no decorrer da utilização autónoma, recorrendo a um *Qrcode*, contudo, dada a segurança parental a que alguns alunos estão sujeitos, gorou esta recolha, então por este facto optou pela recolha manual, o que dificulta o tratamento de dados. Conta no próximo ano, com a colaboração de um docente que integrará a equipa vir a criar um programa informático que otimize esta recolha. No que concerne a atividades curriculares desenvolvidas, revela dificuldade em selecionar uma amostra significativa e, em tempo útil, e por esse facto revela não estar a ser uma prática realizada. O PB 1 ressalva a autoavaliação informal que costumam fazer na equipa, nomeadamente entre PB e C. A PB 2, anui a importância da avaliação, todavia, reconhece a inviabilidade de praticar esta ação, dadas as muitas ações que tem em mãos e, por esse facto, tem de estabelecer prioridades, não sendo esta uma delas.

Observando estas respostas dos membros, em relação às adiantadas pelos Diretores e PB e C, verificamos que há convergência em alguns aspetos.

Ao nível da Ação pedagógica, todos os agentes estão de acordo quanto à MI desta tarefa. Ambos os Diretores reconhecem o contributo da BE, nomeadamente, ao nível da disponibilização de recursos e os PB e C dos AE enunciam os múltiplos contributos, embora uns focam-se mais numas áreas e outros noutras.

Quanto à Gestão, ainda que considerada MI por parte dos membros do CG participantes de ambos os AE, tanto os PB e C de um AE como do outro, adiantam-lhe constrangimentos. Um deles é o volume de tarefas que têm: "até fazemos mais" (AE A) e caraterizam a sua gestão como "polivalente", "multitasking" (AE A), "cargo muito difícil de gerir" (AE A) em que é "difícil […] estabelecer prioridades e linhas muito firmes" (AE B). No caso do AE B, outro fator também influencia a sua gestão: pois, dada a "dimensão" acaba por "haver uma grande dispersão". A PB e C. do AE A admitem mesmo que este cenário de sobrecarga, as coloca no "limite" e os PB e C do AE B corroboram, atendendo "aos colegas, as muitas atividades, as muitas solicitações" que têm para dar resposta. Quanto aos Diretores reconhecem também as muitas atividades que a BE tem para gerir. O Diretor do AE A refere que a C. efetuou uma "revolução da biblioteca, … […] expansão da biblioteca em termos físicos, como também do espólio, e da forma como geriu e implementou as atividades… quer as atividades internas, quer até mesmo do Plano Nacional de Leitura, e de outros projetos e Erasmus". O Diretor do AE B destaca a ação da C. enumerando as várias tarefas que desempenha: a "gestão … […] do fundo documental… […] E depois gerir muito… a presença os elementos da comunidade … […] há alguns anos que têm uma tarefa acrescida que é a gestão de um conjunto de portáteis".

No que concerne às práticas de Avaliação da BE, considerada I pelos membros do CG participantes de ambos os AE, não reúne o consenso entre alguns agentes. Quanto ao Diretor do AE A é perentório ao afirmar que a BE ampliou "a forma de avaliar" no AE ao nível do uso e recolha de diferentes recursos e do processo avaliativo. Perspetiva esta também verificada pela C, sustentada nas diversas práticas que efetua (inquéritos frequentes, tabelas de dados apresentadas a cada período em CP). No caso do AE B, esta prática, ainda que reconhecida quanto à sua importância por todos, não é expressa como

sendo uma prática realizada de forma sustentada: O Diretor sabe que são usados os procedimentos emanados pela RBE contudo, não os sabe detalhar; os PB e C revelam que privilegiam outras áreas de ação e a C assume que recorre a recolha manual de dados relativos à utilização autónoma e o PB 1 destaca a autoavaliação informal como prática mais usual entre C e PB.

Quanto à Liderança e Desenvolvimento Profissional, ações consideradas I por ambos os membros do CG participantes do AE, foram também destacadas, por parte do Diretores e especialmente pelo do AE A (ex. "liderança […] é partilhar de saberes, fazer a avaliação, a monitorização"; "além de ser professora, também era formadora certificada e fazia muito esta ponte".), e por parte da sua C ("gosto de liderar"; "Eu pertenço ao conselho do centro de formação e sou que levo os formadores agora… os três formadores novos acreditados, só falta uma que está ainda em formação… Fiz um plano de formação do agrupamento"), sustentados nas evidências que detêm.

Quanto aos Serviços prestados, é uma ação considerada I por ambos os membros do CG participantes dos AE e é reconhecida pelos Diretores (ex. "O objetivo principal é sempre aumentar digamos a qualidade do serviço prestado aos alunos") e pelos PB e C (ex. "Nós estamos aqui para servir"), em especial do AE B.

Ao nível das Práticas de Biblioteconomia é considerada por ambos os membros do CG participantes: AE A – I (82%); AE B - MI (54%). Efetivamente, é reconhecida também pelos Diretores ao referirem que as BE usufruem de apoio a este nível por parte da RBE (AE A) e SABE (AE B); os PB e C também admitem a importância desta ação (AE A – "tudo a 100%"; AE B- coleção "digna"), embora a C do AE B assuma deter alguma fragilidade nesta área e necessidade de mais tempo para "parar e olhar", ainda que seja apoiada pelos PB do seu AE.

Apresentamos em síntese, nos **Quadro 35 e 36,** os Contributos apurados junto dos participantes, designadamente, aqueles que estes consideram que decorrem da ação da BE, nos âmbitos do Desenvolvimento Profissional dos docentes, da Ação Pedagógica, dos Serviços prestados, das Práticas de Biblioteconomia, e da Avaliação.

Quadro 35 – Contributos da ação BE – perceções dos participantes do AE A

	Perceção do Diretor	Perceção dos PB e C	Perceção dos membros do CG participantes
Desenvolvimento profissional	- reconhece "colaboração muito grande" pela C (exs. desenvolvimento de formação acreditada nos âmbitos da leitura, da escrita e do digital e de formadores, ACD…), contudo, à PB, não lhe reconhece valor.	**C** – reconhece que desenvolve bastante formação com os docentes quer autonomamente, quer em colaboração. (Ex. ACD com os docentes do 1.º ciclo em colaboração com a CIBE -implementação do projeto interno criado "Forte em Leitura"); no âmbito do PND e Agenda 20230, desenvolve formação acreditada; enquanto membro do Conselho do Centro de Formação gere processos de acreditação de formadores. **PB** - admite não contribuir mas, é refutada pela C que destaca colaboração enquanto oradora em ACD realizadas.	- **64%** dos membros consideram I a tarefa desenvolvida pela BE no âmbito do Desenvolvimento profissional dos docentes
Ação Pedagógica	- reconhece o contributo da BE, nomeadamente, ao nível da disponibilização de recursos	**C** - destaca exposições temáticas; **PB** – desenvolvimento de atividades; sugestões de atividades e materiais.	- **82%** dos membros considera **MI** a tarefa de Ação pedagógica desenvolvida pela BE
Serviços prestados	- destaca o empréstimo de livros e o desenvolvimento de atividades que vão ao encontro das necessidades dos diferentes elementos da Comunidade: Alunos, professores, funcionários e pais.	**C e a PB** - admitem prestar um serviço polivalente, "multitasking"; reconhecem a dispersão em que sustentam a sua ação dada: a enorme solicitação que sentem por parte da Comunidade; disponibilidade que manifestam em realizar ações que muitas vezes não lhes competem no âmbito do cargo que ocupam. Admitem, que tal serviço acarreta-lhes desgaste e dificuldade em gerirem as prioridades da sua ação.	- **55%** dos membros consideram **I** a tarefa desenvolvida pela BE no âmbito dos Serviços prestados
Práticas de Biblioteconomia	- reconhece que os PB e C dos seus AE agem em conformidade dado que usufruem do apoio de entidades de renome nesta área, nomeadamente, por parte da RBE.	**C** - presta formação desta área junto dos elementos da equipa; (catalogação) dos estagiários ao nível da (reposição de etiquetas de barras). **C e PB** - tratamento documental	**82%** dos membros consideram **I** a tarefa desenvolvida pela BE no âmbito das Práticas de Biblioteconomia

Avaliação	- reconhece o valor da BE a este nível pois ampliou "a forma de avaliar" no AE ao nível do uso e recolha de diferentes recursos e do processo avaliativo.	**C** - admite ser frequente na sua prática recorrer a inquéritos; **PB** - refere que a cada período elaboram e apresentam em CP tabelas de dados relativos ao uso das BE e das atividades realizadas.	**64%** dos membros consideram **I** a tarefa desenvolvida pela BE no âmbito da Avaliação das práticas

Fonte: Elaboração própria da autora

Quadro 36 – Contributos da ação BE – perceções dos participantes do AE B

	Perceção do Diretor	**Perceção dos PB e C**	**Perceção dos membros do CG participantes**
Desenvolvimento profissional	Encontra 2 formas para justificar o desenvolvimento profissional efetuado pelos PB e C: - no âmbito do desenvolvimento de atividades e interação com os seus pares; - na formação dos elementos da equipa da BE.	**C -** reconhece que não contribui para o Desenvolvimento profissional, contudo, admite ter apoio, a par com um elemento da equipa ("ela gostou disso e também tivemos aqui a colaboração na altura da Biblioteca da Quintinha" - SABE) e também por parte dos **PB 1 e PB 2** (anuído por estes).	**54%** dos membros consideram **I** a tarefa desenvolvida pela BE no âmbito do Desenvolvimento profissional dos docentes
Ação Pedagógica	- reconhece o contributo da BE, nomeadamente, ao nível da disponibilização de recursos para a pesquisa para a aula ou para o desenvolvimento dos DAC - reconhece a BE como "local de estudo"	**C** - oficinas de escrita e de leitura e revela o desejo de vir a ampliar a articulação a outras áreas curriculares. **PB 1** - investe na formação cívica e no saber estar na BE e na escola. **PB 2** - desenvolve atividades de articulação contudo, reconhece ser um contributo "residual".	**54%** dos membros consideram **MI** a tarefa desenvolvida pela BE no âmbito da Ação Pedagógica

Serviços prestados	- releva o papel da BE em estar ao serviço das restantes valências, como forma de integração e de possibilitar à Comunidade a realização de ações como a realização de aulas no espaço ou a participação de alunos em Concursos de leitura.	**C** - atendimento da comunidade, promoção da leitura, requisição, realização de atividades dirigidas a diferentes públicos, empréstimo de "coisas" (tesouras, computadores…) aos utilizadores e para a sala de aula. **PB 1** - destaca o empréstimo interbibliotecas e admite o empréstimo de "coisas", contudo apenas para os utilizadores da BE. **PB 2** – destaca empréstimo interbibliotecas.	**62%** dos membros consideram **I** a tarefa desenvolvida pela BE no âmbito dos Serviços prestados
Práticas de Biblioteconomia	reconhece que os PB e C dos seus AE agem em conformidade dado que usufruem do apoio de entidades de renome nesta área, nomeadamente, por parte dos SABE.	**C** - admite fragilidades ao nível da catalogação e destaca a colaboração dos PB e SABE (necessidade de mais tempo, do que aquele que dispõe, para realizar a tarefa de catalogação, dada a sua tecnicidade); **PB 1** – tratamento documental; salienta que catalogação ao nível da BE é bastante simplificada. **PB 2** – só gere BE do 1.º ciclo e a Bibliomania - ocupa-se da colocação de etiquetas de barras (restantes tarefas do tratamento documental a cargo dos SABE do concelho).	**54%** dos membros consideram **MI** a tarefa desenvolvida pela BE no âmbito das Práticas de Biblioteconomia
Avaliação	- salienta que recorrem aos procedimentos emanados pela RBE no entanto, não sabe detalhar quais usam em concreto.	**C e PB 2**- reconhece a importância da avaliação; -**C** - admite a dificuldade de a implementar dadas as prioridades e tempo que dispõe para as realizar. Relata constrangimento - utilização autónoma, ao recorrer a um *Qrcode*, - segurança parental dos dispositivos móveis dos alunos gorou os resultados; optou pela recolha manual a este nível mas augura ter 1 programa informático a ser criado por elemento a integrar a equipa o próximo ano. **PB 1**, ressalva a autoavaliação informal que realiza com a C e a PB 2. **PB 2** - revela que a avaliação não está entre as suas prioridades.	**62%** dos membros consideram **I** a tarefa desenvolvida pela BE no âmbito da Avaliação de práticas

Fonte: Elaboração própria da autora

4.5 – Oportunidades optimizadoras de Liderança

Quanto às oportunidades que podem vir a otimizar a Liderança do PB/ Coordenador no AE, apuramos diversas hipóteses apontadas pelas C e PB, contudo tal não se verificou junto dos Diretores.

Nem o Diretor do AE A nem o do AE B apontaram qualquer sugestão de melhoria à C pois, ambos, reconheceram que as Coordenadoras a exercem, efetivamente.

O Diretor do AE A sustenta a sua perspetiva no facto de a Liderança da C se pautar por: colaboração com a Direção, partilha de saberes e estratégias, avaliação e monitorização. O Diretor do AE B, salienta que a Liderança da C "está muito bem" pois esta consegue: "cativar as pessoas", "por o serviço a funcionar", "gerir conflitos" e tem "boa articulação" com a Direção.

AE A	***Diretor:*** *Sempre estivemos disponíveis para responder às solicitações da professora, portanto, tudo o que era pedidos para melhorar as instalações, portanto, as instalações foram melhoradas no último mandato, os recursos também foram melhorados, o investimento que a professora C. nos solicitou… está a ser feito, portanto, no ano passado fizemos o investimento, este ano vamos, aliás, já está previsto um orçamento, um apetrechamento informático da… da biblioteca, portanto, sempre que há esta necessidade de, "eu preciso disto para melhorar a"… […] Eu acho que a professora C., a antiga professora bibliotecária, a coordenadora… exerceu sempre as atividades em colaboração connosco, portanto, não houve uma necessidade de dizer… "não estás a ir no caminho certo, as coisas não estão a funcionar". Fazíamos sempre o balanço, nunca chegávamos ao ponto de dizer "isto não está a resultar". Portanto, quando as coisas estavam, quando os processos estavam em evolução fazíamos a monitorização e os reajustes necessários para que o sucesso seja… fosse alcançado, portanto, com base nessa estratégia, a liderança tem exatamente a ver com isto, é partilhar de saberes, fazer a avaliação, a monitorização, portanto é… é uma troca de conhecimentos e… e estratégias, definimos uma estratégia e depois avaliámos, portanto… nunca houve necessidade de…*
AE B	***Diretor****: (silêncio) Não lhe consigo responder exatamente…* ***Investigadora****: Então é porque acha que já faz uma boa liderança (risos)* ***Diretor****: É um bocadinho (risos) Acho que ela consegue… Consegue cativar as pessoas, consegue por o serviço a funcionar, consegue gerir conflitos… consegue fazer uma boa articulação comigo… Portanto penso que desse ponto de vista está bem. Não estou a ver que ela possa vir a melhorar. (risos) Se calhar ela depois lhe dirá as dificuldades que sente mas … do meu ponto de vista está muito bem.*

Ora um dos aspetos coincidente entre os Diretores, relativamente à Liderança da C, é a colaboração com a Direção. Não obstante, nem os PB e C do AE A nem do AE B têm esta perceção assim tão linear como a dos Diretores, uma vez que referem: "temos de ser mais ouvidos" (AE A); "A ponte com a Direção e com o Conselho Pedagógico é mais difícil. É mais difícil porque nesta dimensão… isto é, ingovernável, diria. E as solicitações são muito" (AE B).

Os PB e C dos AE, ao invés dos Diretores, adiantaram diferentes aspetos que se podem reverter em oportunidades optimizadoras à sua Liderança (**Apêndice XXXI**).

A PB e C do AE A anuíram a "articulação mais consistente" com os grupos disciplinares (destacaram os grupos de línguas, de português e de Filosofia, no entanto, acabam por admitir a relevância de todos: "os outros grupos também").

A C do AE B reconhece que a formação na área das BE poderia vir a facilitar a sua Liderança e, por sua vez, a estabelecer da melhor forma as prioridades da sua ação. Outro aspeto que admitiu contribuir para a liderança seria evoluir ao nível da comunicação, visando que a mensagem fosse "clara" com a comunidade, nomeadamente, com o Conselho Pedagógico, estrutura em que tem de apresentar, e submeter à análise dos membros, assuntos relacionados com a BE. A PB 2, entende que se dinamizasse mais atividades teria mais Liderança logo, o requisito em falta, de momento, é ter "equipa". Quanto ao PB 1 salienta que "nada" otimiza a sua liderança pelo simples facto de não ser essa a sua pretensão: "eu acho que nunca vou conseguir ser líder".

Em síntese, elencamos nos **Quadro 37 e 38** (AE A e AE B, respetivamente), as Oportunidades apontadas pelos participantes como otimizadoras da Liderança dos responsáveis da BE**.**

Quadro 37 – Oportunidades otimizadoras da Liderança da BE – perceções dos participantes do AE A

Perceção do Diretor	Perceção dos PB e C
- não aponta sugestão de melhoria à dado que reconhece a Liderança da C e fundamenta atendendo ao que existe: colaboração com a Direção, partilha de saberes e estratégias, avaliação e monitorização.	**PB e C** – "articulação mais consistente" com os grupos disciplinares (destacaram os grupos de línguas, de português e de Filosofia, no entanto, acabam por admitir a relevância de todos: "os outros grupos também"). C – enuncia ainda: "*temos de ser mais ouvidos"*, sustentada em: - "nós podíamos ter voado mais…se… a RBE tivesse deixado…porque eu acho que a RBE não valoriza tanto os professores bibliotecários como valoriza as pessoas do gabinete… o facto de estarmos longe não quer dizer que estamos longe porque nós é que alimentamos o gabinete… e há muitos anos que eu digo isto e não chego lá. E isso é que cria a tal solitude … do professor bibliotecário porque ele vê-se emparedado… entre a coordenadora interconcelhia e a Direção"; - articulação como os docentes do Ensino Secundário que, pressionados com os Exames Nacionais, se escusam: "não temos tempo, precisamos da aula, não tempos tempo".

Fonte: Elaboração própria da autora

Quadro 38 – Oportunidades otimizadoras da Liderança da BE – perceções dos participantes do AE B

Perceção do Diretor	Perceção dos PB e C
- não aponta nenhuma sugestão de melhoria e salienta que a Liderança da C "está muito bem" pois esta consegue: "cativar as pessoas", "por o serviço a funcionar", "gerir conflitos" e tem "boa articulação" com a Direção.	**C** – reconhece necessidade de: formação na área das BE poderia vir a facilitar a sua Liderança e, por sua vez, a estabelecer da melhor forma as prioridades da sua ação; evoluir ao nível da comunicação, visando que a mensagem fosse "clara" com a comunidade, nomeadamente, com o Conselho Pedagógico, estrutura em que tem de apresentar, e submeter à análise dos membros, assuntos relacionados com a BE. **PB 1** - salienta que "nada" otimiza a sua liderança pelo simples facto de não ser essa a sua pretensão: "eu acho que nunca vou conseguir ser líder". **PB 2** – reconhece que se dinamizasse mais atividades teria mais Liderança logo o requisito em falta, de momento, é ter "equipa" para conseguir otimizar tal.

Fonte: Elaboração própria da autora

No decorrer deste Capítulo, tomamos conhecimento de como é definida a Liderança pelos diferentes agentes do estudo (Diretores, os PB, as C e os membros do CG participantes dos AE A e AE B) e da perceção que estes têm acerca da Liderança exercida pela C. Também todos os participantes do estudo, deram-nos a conhecer a sua perspetiva

no que concerne ao papel da BE enquanto estrutura de gestão intermédia no AE e quanto aos contributos da sua ação, nomeadamente, ao nível da liderança que daí decorre e ao nível do Desenvolvimento profissional dos docentes, da Ação Pedagógica, dos Serviços Prestados, das Práticas de Biblioteconomia e da Avaliação.

No que concerne em particular aos membros do CG, ficamos também a par da perceção que têm quanto ao facto de a C integrar o CP, quanto às competências detidas pela C ao nível da Liderança, bem como a importância que atribuem às tarefas desempenhadas pela C, neste âmbito.

Por fim, os Diretores, C e PB deram-nos conta do que se pode oferecer como oportunidade à Liderança da BE no seu AE.

5.- Contributo da Biblioteca Escolar na Mudança e inovação pedagógica do AE

Visando alcançar o objetivo *Analisar o contributo da Biblioteca Escolar no que concerne aos processos de mudança e inovação pedagógica desenvolvidos no Agrupamento, a partir da perceção dos atores*, recorremos à análise de conteúdo dos dados extraídos das entrevistas efetuadas aos Diretores e aos PB e C bem como à análise estatística dos dados dos questionários aplicados os membros do CG participantes no estudo. Procedemos assim neste Capítulo à organização de subcapítulos tendo m vista proceder à definição de inovação, à identificação e análise: dos aspetos alvo de mudança ao nível das BE, das atividades desenvolvidas / criadas pela BE que podem vir a contribuir para a inovação e cultura de mudança no AE e dos temas pertinentes a virem ser explorados pela BE.

5.1 - Conceito de Inovação.

No que diz respeito aos Diretores, verificamos que estes têm perspetivas bastante distintas no que diz respeito ao conceito de Inovação (**Apêndice XXXII**).

O Diretor do AE A, carateriza este vocábulo como algo "novo" e que "sai fora da caixa", contudo, alerta que nem toda a inovação pode vir a revelar-se positiva. Há que "verificar se este recurso ou tecnologia é benéfico […] Tem que fazer a avaliação, e se for benéfico, aplica-se". Sustenta a sua perspetiva em alguns exemplos: uso de manuais digitais (alguns países já reverteram e voltaram aos de papel atendendo aos estudos realizados); escrita manual *versus* escrita com recurso à IA (fazer revisão não é o mesmo que construir de raiz por si, além de que não desenvolve a motricidade fina); leitura digital *versus* suporte de papel.

O Diretor do AE B, define inovação como "fazer algo que nunca foi feito", e nesta sequência, partilha o sentimento que este conceito lhe suscita, isto é, de "angústia" e justifica dizendo "não é fácil para nós pessoas, praticarmos sempre a inovação" e "os outros fazem e nós não".

Quanto aos PB e C, estes também se pronunciaram quanto ao conceito de Inovação (**Apêndice XXXIII**).

A C do AE A, referiu que inovação é "introduzir novas tecnologias". A PB, ao invés de definir inovação, optou por exemplificar. Salientou que a aprendizagem dos alunos poderia passar pela articulação com a BE: "conteúdos mesmo, lecionados, trabalhados". Não obstante, reconheceu que tal requeria tempo, mudança nos programas e tecnologia. A C acrescentou que tal inovação requeria ainda reunir e planificar com os docentes contudo, reconhece que, no momento presente, "eles não querem fazer, querem é que agente faça".

A C do AE B definiu inovação como "algo criativo" e a PB 2 como "fazer algo novo", "que não foi experimentado". Por seu turno, o PB 1, à semelhança do Diretor, partilhou que este conceito lhe suscitava um sentimento, desta feita o desconforto. No entanto, após refletir um pouco, acabou por referir que um PB está sempre a inovar todos os anos pois, a cada ano tem alunos novos e a possibilidade de obter novas conquistas. Constatou ainda que as inovações "muitas vezes, vêm-te infernizar a vida, em vez de facilitar". Exemplificou que uma "grande inovação" no concelho, proposta já apresentada por si à CM, seria o cartão dos alunos ser único e ter a dupla função de identificação do estudante/ leitor.

Refletindo acerca das aceções dadas pelos Diretores e PB e C dos AE, verificamos que foram explanados benefícios mas também constrangimentos.

O vocábulo "novo" ou que "nunca foi feito" ou "experimentado" é comum à perspetiva do Diretor e C do AE A e à do Diretor e PB 2 do AE B.

O PB 1 do AE B aborda, por um lado, este conceito como o seu Diretor, ou seja que este lhe suscita um sentimento (Diretor – angústia; PB 1 – desconforto); por outro lado aborda-o como o Diretor do AE A, isto é, que pode não ser necessariamente "benéfico" (Diretor do AE A) e nem vir a "facilitar" (PB 1).

Quanto a exemplos de inovações, estas são enunciadas pela PB do AE A (aprendizagem dos alunos ocorrer em articulação com a BE) e pelo PB 1 do AE B (cartão único de estudante/ leitor.

Quanto aos membros participantes do CG, foram-lhes dadas de antemão 4 aceções com base em: Figueiredo (2011), Fullan (2015) e Costa e Oliveira (2018). De entre estas, as suas escolhas foram aquelas que adiantamos nos **Quadros 39 e 40** relativos aos AE A e AE B, respetivamente.

Quadro 39 – Definição de Inovação - Membros do CG participantes do AE A

Definição	**Participantes**
Criação de soluções para populações ou mercados em que há insatisfação quanto às necessidades. Figueiredo (2011)	**2** elementos P1,D1
Processo organizado com o objetivo de melhorar as práticas. Costa e Oliveira (2018)	**4** elementos D4, D3, ND, C
Uso de novos materiais ou novas abordagens de ensino ou alteração das crenças. Fullan (2015)	**2** elementos M1,A
Introdução de melhoria em produtos, processos, ou organizações existentes. Figueiredo (2011)	**3** elementos D2,M2, P2

Fonte: Elaboração própria da autora

Quadro 40 – Definição de Inovação - Membros do CG participantes do AE B

Definição	**Participantes**
Criação de soluções para populações ou mercados em que há insatisfação quanto às necessidades. Figueiredo (2011)	**2** elementos D4, P3
Processo organizado com o objetivo de melhorar as práticas. Costa e Oliveira (2018)	**5** elementos D1, D2, A, D6, P2
Uso de novos materiais ou novas abordagens de ensino ou alteração das crenças. Fullan (2015)	**4** elementos D5, ND, C, M
Introdução de melhoria em produtos, processos, ou organizações existentes. Figueiredo (2011)	**2** elementos D3, P1

Fonte: Elaboração própria da autora

Analisando os dados, percecionamos que a definição de inovação que obteve mais respostas por parte dos membros do CG participantes do AE A (4 respostas, 36%) e do AE B (5 respostas, 38%), foi a mesma e que incide na melhoria das "práticas" (aceção de Costa e Oliveira, 2018), indo assim ao encontro das perspetivas dos Diretores e dos PB e C.

5.2 - Aspetos alvo de mudança ao nível das BE

Da análise de conteúdo efetuada às entrevistas, verificamos que os Diretores, são unânimes em assumir a necessidade de renovar o "parque informático" (AE A)/ o "material digital" (AE B) em todas as BE, contudo os restantes aspetos diferem entre si (**Apêndice XXXIV**).

O Diretor do AE A ressalvou a necessidade de renovação da coleção ("portfólio") dado o desgaste e a idade; no que diz respeito ao 1º ciclo, referiu que de momento, não estão a ser usados de todo computadores, tendo em vista a que os alunos sejam "cativados para o papel".

O Diretor do AE B destacou a mudança de mobiliário ao nível de todas as BE pois, admite que o existente é "um material menos moderno". Considera que este aspeto poderia revelar-se um fator de bem-estar por parte de quem usa as BE. No que se refere em particular à BE 1 (sede), salienta a necessidade de aquisição de cadeiras e armários e um melhor aproveitamento do espaço exterior. Outro aspeto que enuncia necessidade de inovação, é a dinamização de atividades no 1.º ciclo pois, no seu entender, a PB 2 não realiza muitas atividades dado que gere muitas BE, "perde muito tempo na parte técnica" o que que dificulta "até criar relacionamento com as pessoas, com os alunos". O Diretor assume assim também a falta de recursos humanos: que "o ideal era uma por cada Biblioteca". Nos restantes ciclos de ensino, também constata a importância de "trazer mais o currículo à BE". Ainda que "tenha definido" a articulação entre grupos disciplinares e a BE, reconhece que "nem sempre isso se consegue".

Quanto aos PB e C, estes apontam inúmeros aspetos a serem alvo de mudança e alguns destes coincidem com as perspetivas dos Diretores (**Apêndice XXXV**).

A C do AE A salienta que "sem formação não há inovação", até porque isso leva à integração com os grupos disciplinares. À semelhança do seu Diretor, também destaca a necessidade de renovação do acervo documental em todas as BE. A PB considera que se devia investir na parte pedagógica, para haver inovação, e deveria estar previsto no horário do PB e dos docentes tempo "para sentar e reunir e trabalhar" de modo a evitar a dispersão entre tarefas. Também assume a necessidade da mudança de chão na BE 1. Tanto a PB como a C reconhecem que a BE que necessita de maior intervenção é a BE 2: C – "tem mau

cheiro, chão, pouca luz, pouca circulação de ar, baixa qualidade do acervo"; PB – "distribuição no espaço". Admitem que dado a tantos constrangimentos que detém, todos os projetos que agora investem é a pensar na melhoria de condições desta BE (BE 2).

A C do AE B refere a necessidade de alterar os critérios por parte da Direção ao nível da equipa, dando algumas sugestões: serem colocados docentes com perfil sem haver a condicionante de serem apenas entre aqueles que usufruem de redução letiva resultante da idade (art.º 79.º do ECD); distribuição horária que garanta pelo menos 2 horas seguidas pois, apenas uma "condena" os docentes a só fazerem atendimento e não lhes permite a realização de outras funções; a continuidade das pessoas na equipa quando desenvolvem um bom trabalho (muitas vezes devido aos concursos de professores e por outras devido à Direção lhes atribuir outras funções). Esta última sugestão é corroborada também pelo PB 1 que adianta que teme perder 1 bom elemento da equipa (criou e desenvolve a atividade "caça ao livro" há já 3 anos) no ano letivo que se segue. Na sequência, da constatação do PB 1 quanto ao facto de a BE 3 se encontrar no 1.º piso, a C. sugeriu então ter de haver ali "elevador ou uma solução".

Quanto ao PB 1 do AE B, destaca ainda, outros alvos de mudança, designadamente, "respeitarem a funcionária da BE" pois tem formação e não devia sair da BE para ir desempenhar outras funções na escola. Reconhece que, se isso fosse considerado, seria "50% de ajuda" que teriam para desenvolverem a ação enquanto PB.

No que concerne à PB 2 enuncia como aspeto a mudar e inovar a alteração dos RPGD em uso no concelho em suporte de papel (atualmente processa-se assim: entrega de formulários aos alunos pelos PB ou C de cada BE; preenchimento por parte dos pais ou EE; verificação pelos PB e C o preenchimento; entrega dos formulários, por parte dos PB e C, na BM da área da BE para que esta proceda à inserção no sistema KHOA) para o suporte digital, por exemplo aliado à plataforma SIGA (Sistema Integrado de Gestão e Aprendizagem) onde se procede à gestão educativa em diferentes âmbitos, nomeadamente, a marcação de refeições escolares efetuada por parte dos pais. Ora, a este respeito dos RPGD, conforme referido pelo PB 1 aquando da definição de inovação, vai ao encontro desta perspetiva da PB 2 e salienta, inclusive, que esta medida dava lugar a um cartão único de estudante/ leitor. Este formulário também é alvo de proposta de ação por

parte da C do AE A, que aquando enunciou as aquelas que desenvolvia no Domínio D, referiu ter solicitado ao seu Diretor que o processo passasse a ser gerido pelos Serviços Administrativos aquando das matrículas.

Ainda que não tenha sido reconhecido neste ponto da entrevista, verificamos ainda outros aspetos enunciados pela C. e PB 2 do AE B. No que respeita à C., ao invés do Diretor que sugere a aquisição, propõe apenas a renovação do forro das cadeiras: "aqui era forrar, porque esta mobília é boa, é madeira, é pesada, mas é boa. Tem 20 e não sei quantos anos, e os estofos estão muito maus, mas a estrutura eu não trocaria por coisas de agora". Ainda quanto a mobiliário e infraestruturas na BE, a C sugere a aquisição de "umas estantes mais baixinhas para sair aqui" (que permitam o acesso aos alunos com mobilidade reduzida) e "a nível dos estores algo que realmente quebrasse bem a luminosidade no espaço quando é o Cinanima". Quanto à PB 2, esta vai ao encontro da perspetiva do Diretor no que diz respeito aos alvos de mudança: equipa (haver elementos, além de si própria) e a aquisição digital (inexistente de momento) ao nível do 1.º ciclo.

Apresentamos em síntese, nos **Quadros 41** e **42**, os resultados apurados junto dos participantes dos AE, nomeadamente, os aspetos que consideram que são alvo de inovação e mudança ao nível das BE do seu AE.

Quadro 41 – Aspetos alvo de mudança nas BE – perceções dos participantes do AE A

Perceção do Diretor	Perceção dos PB e C
- renovar "parque informático" ("isso são milhares de euros que são necessários e o nosso orçamento não... Não permite fazer de uma vez, fazemos isto faseado"); - renovar coleção ("portfólio") dado o desgaste e a idade, apesar de admitir investimento ("Apesar de todos os anos fazermos investimento nas três bibliotecas, mas o preço do livro é caro… e… por exemplo, gastar 3 mil euros em livros é… é muito pouco. Sim 3 mil euros que nós fazemos... A dividir pelas três. Quando nós temos, assim, alguma verba, nós despendemos").	**C** - salienta que "sem formação não há inovação", até porque isso leva à integração com os grupos disciplinares; renovação do acervo documental em todas as BE; processo dos RPGD passar a ser gerido pelos Serviços Administrativos aquando das matrículas (revela ter solicitado autorização ao Diretor para o ano letivo seguinte) **PB** - parte pedagógica - para haver inovação deveria estar previsto no horário do PB e dos docentes tempo para "sentar e reunir e trabalhar" de modo a evitar a dispersão entre tarefas; necessidade da mudança de chão na BE 1. **C e PB** - valor por parte da Comunidade – C – "É darem valor!"; PB – "darem-nos ouvidos" (ex. de prática do AE -em junho que a BE encerra para albergar o Serviço de Exames- não favorece a "imagem" da BE); reconhecem necessidade de maior intervenção na BE 2 (C – "tem mau cheiro, chão,

- necessidade de os alunos serem "cativados para o papel" ao nível do 1.º ciclo, privilegiando-o face aos computadores em prol: motricidade fina, pensamento crítico….	pouca luz, pouca circulação de ar, baixa qualidade do acervo"; PB – "distribuição no espaço"). Admitem que todos os projetos que agora executam é a pensar na melhoria de condições desta BE.

Fonte: Elaboração própria da autora

Quadro 42 – Aspetos alvo de mudança nas BE – perceções dos participantes do AE B

Perceção do Diretor	Perceção dos PB e C
- Todas as BE - renovar o "material digital"; "trazer mais o currículo à BE". (ainda que "tenha definido" a articulação entre grupos disciplinares e a BE, reconhece que "nem sempre isso se consegue"); mudança de mobiliário pois, admite que o existente é "um material menos moderno" (considera como fator de bem-estar por parte de quem usa as BE) - BE 1 (sede), salienta a necessidade de aquisição de cadeiras e armários e um melhor aproveitamento do espaço exterior. - BE do 1.º ciclo - falta de recursos humanos ("o ideal era uma por cada Biblioteca" *versus* dinamização de atividades (no seu entender, a PB 2 não realiza muitas atividades dado que gere muitas BE, "perde muito tempo na parte técnica" o que que dificulta "até criar relacionamento com as pessoas, com os alunos");	**C** - apurou como alvos: - critérios por parte da Direção ao nível da equipa, dando algumas sugestões: serem colocados docentes com perfil sem haver a condicionante de serem apenas entre aqueles que usufruem de redução letiva resultante da idade (art.º 79.º do ECD); distribuição horária que garanta pelo menos 2 horas seguidas pois, apenas 1h "condena" os docentes a só fazerem atendimento e não lhes permite a realização de outras funções; a continuidade das pessoas na equipa quando desenvolvem um bom trabalho (causas de instabilidade- concursos de professores e /Direção lhes atribuir outras funções). - BE 3 no 1.º piso - ter de haver ali "elevador ou uma solução". - BE da sede - renovação do forro das cadeiras: "aqui era forrar, porque esta mobília é boa, é madeira, é pesada, mas é boa. Tem 20 e não sei quantos anos, e os estofos estão muito maus, mas a estrutura eu não trocaria por coisas de agora"; a aquisição de "umas estantes mais baixinhas para sair daqui" (que permitam o acesso aos alunos com mobilidade reduzida) e "a nível dos estores algo que realmente quebrasse bem a luminosidade no espaço quando é o Cinanima". **PB 1** – alteração do processo RPGD - cartão único de estudante/ leitor, "respeitarem a funcionária da BE" pois tem formação e não devia sair da BE para ir desempenhar outras funções na escola. Reconhece que, se isso fosse considerado, seria "50% de ajuda" que teriam para desenvolverem a ação enquanto PB. **PB 2** - RPGD em uso no concelho (BE e BM) em suporte de papel mudarem para o suporte digital, por exemplo aliado à plataforma SIGA no que diz respeito aos alunos; ter equipa e a aquisição de equipamento digital (inexistente de momento ao nível do 1.º ciclo).

Fonte: Elaboração própria da autora

5.3 - Atividades desenvolvidas/ criadas pela BE e que podem contribuir para a inovação e cultura de mudança no AE

Relativamente aos Diretores, estes privilegiam atividades distintas efetuadas pelos responsáveis das BE e têm também entendimento distinto quanto ao que se pode constituir como contributo à inovação e cultura de mudança no AE (**Apêndice XXXVI**).

O Diretor do AE A reconhece que chamar a "comunidade" para a Biblioteca com as atividades que desenvolve pode, efetivamente, reverter em situações de mudança e inovação. Exemplo disso são: conferências, apresentações de livros, leituras (mais no 1.º ciclo), estudo acompanhado, investigação, projeto de escrita criativa. Todas estas ações contribuem para que a BE seja "forte", "participativa" e "ativa". Ao nível dos valores veiculados, destacou o respeito ("exijo respeito").

O Diretor do AE B revela que a Biblioteca é um recurso para a sala de aula inovar ("recorremos à biblioteca") e justifica esta perspetiva no facto de esta deter "espaço" e "recursos", nomeadamente, os digitais. Ressalva que a BE "é sempre um espaço aberto a desenvolver" e "a apoiar". Como exemplo de inovação enuncia o projeto "Mostra-te", concebido pela BE e, na sequência da articulação estabelecida com a Associação "Memória é cultura", registou-se uma ampliação ao concelho, sendo assim dadas oportunidades aos jovens para mostrar os seus atributos musicais e ao nível das Artes gráficas à Comunidade local.

Em síntese, o Diretor do AE A sustentou a sua perspetiva, de que a BE é uma aliada na mudança e inovação, com as práticas que tem vindo a desenvolver e o Diretor do AE B destacou essencialmente o "espaço" em si e os recursos. Deu o exemplo de um projeto inovador criado pela BE e ampliado à comunidade local ("Mostra-te").

Em relação aos PB e C dos AE, estes também se pronunciaram relativamente às atividades desenvolvidas, ou que podem ser criadas por si, visando contribuir para a mudança e inovação no A. **(Apêndice XXXVII)**

A C. do AE A referiu que para a BE poder vir a contribuir para a inovação e mudança no AE é essencial que haja valorização por parte da Comunidade e serem "ouvidos". Justifica esta perspetiva, anuída pela PB, com o exemplo de uma prática em uso no AE que, no seu entender, não favorece em nada a "imagem" da BE: em junho a BE encerra para

albergar o Serviço de Exames. Quanto a projetos criados, enunciam um que, aliás já foi feita uma candidatura há alguns anos por parte da Direção, visando colmatar falhas ao nível do acesso à BE por parte dos alunos de mobilidade reduzida (o objetivo era adquirir uma cadeira de rodas) contudo, pelo facto de a BE se encontrar no 1.º piso, não foi aprovada. Indo um pouco ao encontro desta necessidade, de inclusão, submeteram a candidatura ao projeto promovido pela RBE "Todos juntos podemos ler" e foi aprovada e implementado recentemente. Quanto a atividades desenvolvidas que pensam que se podem reverter em mudança e inovação, a C salienta que o investimento tem sido feito ao nível da cidadania, da segurança na internet, literacia dos *media* e pesquisa de catálogo (ex. Digiteca – plataforma que aloja *ebooks*, criada e suportada financeiramente pelos PC e C do concelho de Vila Franca de Xira**)**. Ao nível da **leitura**, admite fomentar os formatos em suporte de papel e digital (têm *tablets* e os alunos também recorrem aos telemóveis pessoais) contudo, reconhece que este último não o promove tanto pois "implica licenças e... aquelas questões das autorizações". Quanto à escrita, essencialmente a BE serve como "inspiração", todavia o trabalho é realizado essencialmente em sala de aula. A este propósito, admite o constrangimento que advém do facto dos alunos e dos docentes ("não querem aparecer") não autorizarem a divulgação e publicação de trabalhos de articulação e, como tal, a sua ação a este nível está limitada a uma mensagem "pobre", sem possibilidade identificação da autoria e de imagem. A PB reconhece não ter esta dificuldade nas BE que gere pois, os alunos do 1.º, 2.º e 3.º ciclo "gostam de ver os trabalhos expostos". Ressalva que desenvolve atividades mediante "o projeto" e exemplifica que, por exemplo, no âmbito do "Clube do ambiente" se recorre à escrita multimodal.

A C do AE B, quanto a atividades que desenvolve e que considera que podem gerar mudança e inovação no AE, destaca o apoio informal prestado aos alunos e docentes no âmbito da literacia digital (adveio daí reconhecimento por parte do PADDE) e a Literacia do cinema. Quanto a leitura, fomenta aquela em suporte de papel, pois não dispõem de formatos digital, designadamente, *ebook*, que reconhece que daria azo a desenvolver atividades interessantes como por exemplo aquelas sugeridas pela Revista *Visão*. No âmbito da articulação com a Associação de Pais, os PB e C. pensam vir a criar um projeto que contemple várias ações. A C. sugere que ao nível do secundário e 3.º ciclo seja

promovida formação para pais e a PB 2 considera importante envolver os pais do 1.º ciclo em atividades de leitura.

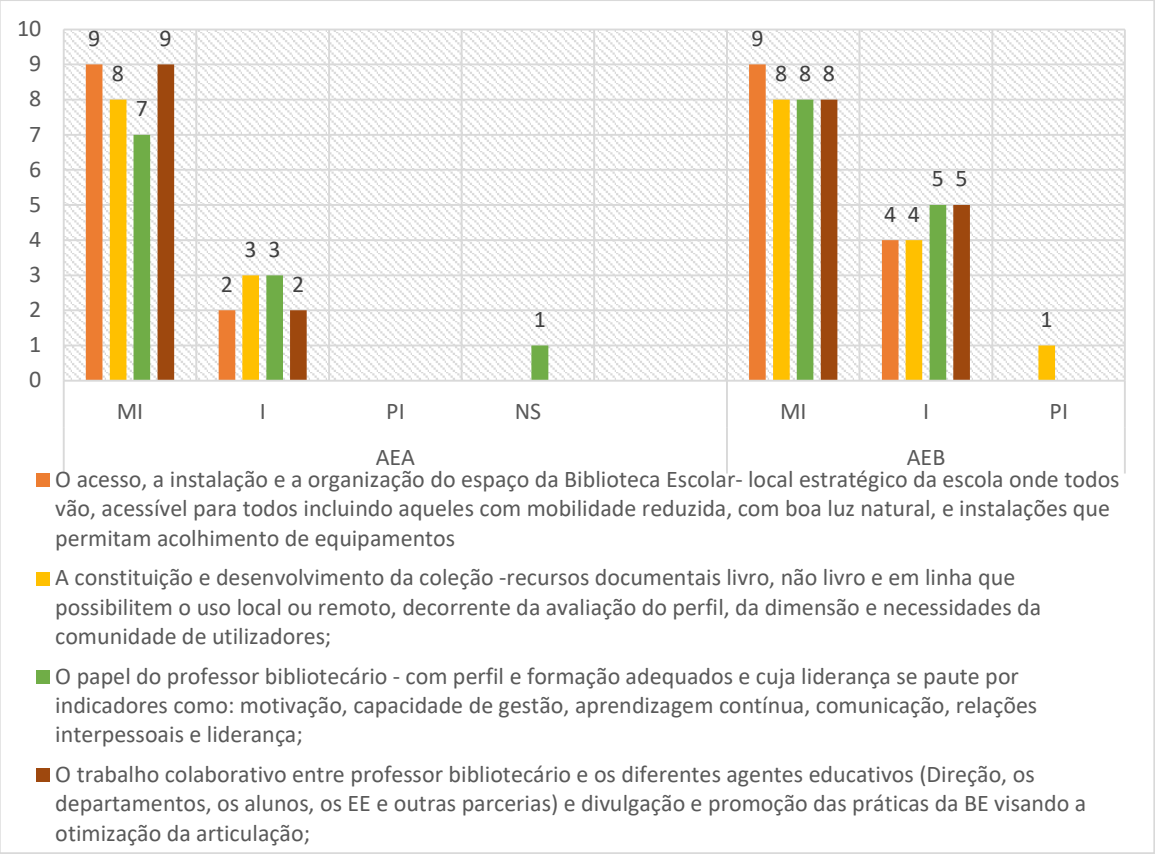
No que diz respeito a atividades a desenvolver, promotoras de mudança inovação no AE, o PB1 enuncia a articulação com a Universidade Sénior, tendo em vista promover uma "oficina de tricô" cujos intervenientes sejam os idosos e os alunos ("fazer um cachecol"). Considera que o acervo documental que disponibiliza é relevante, nomeadamente, ao nível da promoção da inclusão e da diversidade de valores.

A PB 2 aponta como inovação no AE, voltar ao "projeto inicial da RBE", isto é, no que diz respeito à distribuição do espaço das BE que gere no 1.º ciclo, criando "cantinhos" e demarcando assim as diferentes zonas da BE (leitura, informática…), de momento inexistentes pois, dado decorrerem Atividades de Enriquecimento Curricular nas BE, estas sofreram ajustes espaciais.

Sumariamente, Diretores, PB e C enunciam práticas para justificar o contributo da BE no âmbito da mudança e inovação do AE. Além disso, o Diretor e o PB 1 do AE B também destacam a relevância dos recursos e do espaço em si.

No que diz respeito aos membros do CG participantes, partindo de antemão de 4 possíveis contributos dados pela BE, enunciados no questionário com base nos facilitadores de desenvolvimento de mudança (RBE, 2017), estes pronunciaram-se quanto à importância que lhe atribuíam atendendo ao processo de inovação e mudança no AE, conforme verificamos no **Gráfico 15**.

Gráfico 15 – Nível de Importância dada pelos membros do CG participantes quanto aos Contributos da BE para o processo de inovação e mudança do AE



Fonte: Elaboração própria da autora

De entre os contributos cedidos, tanto os membros do CG participantes do AE A, como os do AE B destacam como MI (AE A – 9 respostas, 82%; AE B – 9 respostas, 69%):

> *O acesso, a instalação e a organização do espaço da Biblioteca Escolar- local estratégico da escola onde todos vão, acessível para todos incluindo aqueles com mobilidade reduzida, com boa luz natural, e instalações que permitam acolhimento de equipamentos, fundo documental em suportes diversos, atividades e alunos;*

Além deste contributo, os membros do AE A ainda destacam um outro como MI (9 respostas. 82%):

> *O trabalho colaborativo entre professor bibliotecário e os diferentes agentes educativos (Direção, os departamentos, os alunos, os EE e outras parcerias) e divulgação e promoção das práticas da BE visando a otimização da articulação;*

Analisando as perspetivas dos participantes, verificamos convergência entre os participantes, no que diz respeito à importância do contributo da BE no processo de mudança e inovação do AE.

Efetivamente, podemos percecionar no decorrer das entrevistas, que as perspetivas adiantadas pelos Diretores, PB e C vão ao encontro do contributo apontado pelos membros do CG participantes como MI (espaço da BE e trabalho colaborativo).

Quanto ao espaço da Biblioteca, de referir que a C do AE A enuncia que ampliou o espaço da BE 1 ("conseguiu partir uma parede que esteve aqui 30 anos para ser partida…") e procedeu a mudanças significativas reconhecidas pelo Diretor ("expansão da biblioteca em termos físicos, como também do espólio"). Revela, a par da PB, a preocupação em melhorar o espaço das BE em geral e, essencialmente, da BE 2. A PB acrescenta ainda a distribuição do espaço. Ambas anuem ser essencial criarem projetos a pensar na melhoria das condições deste espaço.

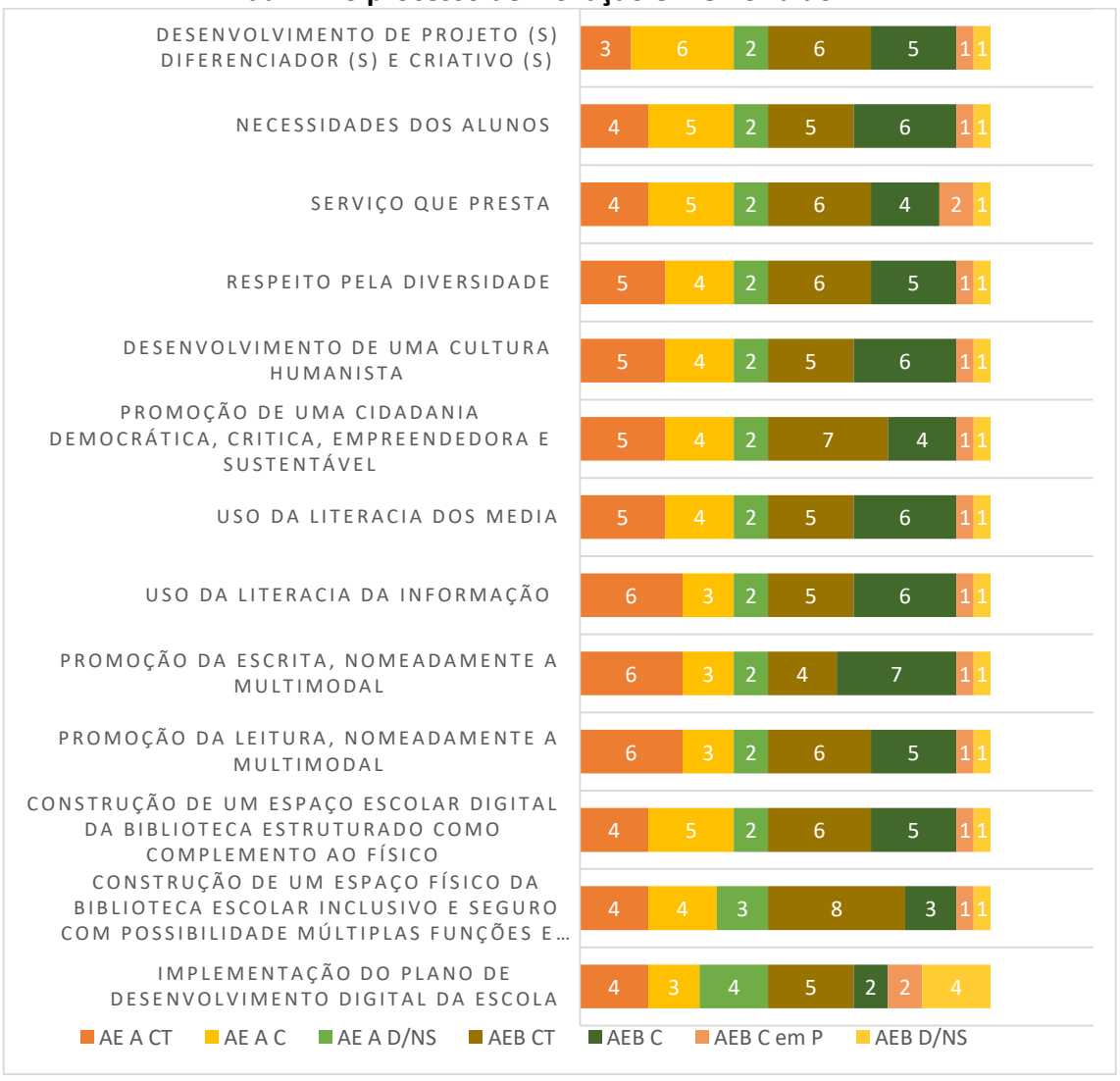
Relativamente ao trabalho colaborativo com a Comunidade, é reconhecido por parte de diversos agentes: Diretor do AE A ("espaço onde nós queremos continuar a promover essa troca de saberes e para além dos professores e dos alunos, também os funcionários"), pela C ("mexemos com toda a gente")e pela PB do AE A ("faz a ponte com todos"); C do AE B ("no terreno, no dia-a-dia, com os colegas, eu acho que isso se faz. Mas, a nível mais global"). Não obstante, no decorrer da entrevista, alguns, acusam fragilidade nesta área e denotam que há espaço para melhoria: C ("temos de ser mais ouvidos […]"; "professor bibliotecário […] vê-se emparedado… entre a coordenadora interconcelhia e a Direção") e a PB do AE A ("parar para sentar e reunir e trabalhar); Diretor do AE B ("Não é que os professores não tenham vontade mas como não têm essa disponibilidade de tempo não é? Acaba por haver aqui às vezes ainda uma certa distanciação entre a biblioteca e o restante. Tentamos combater isso mas não tem sido fácil"), C ("precisávamos também parar para pensar. Não é fazer, fazer, fazer"), PB 1 ("não há coordenação entre os grupos disciplinares") e PB 2 do AE B ("em que todos colaboram").

No que se refere ao Diretor, PB e C do AE B estes também convergem na preocupação ao nível das condições do espaço, a par com os membros que as consideram MI. Embora vejam as BE com uma fonte de bem-estar, segurança e acolhimento, reconhecem que existem aspetos alvo a mudar. Exemplos disso são: mobiliário mais moderno (Diretor), haver estantes mais baixas (C), "elevador ou outra solução" pelo facto

de a BE 3 se encontrar no 1.º piso (C.), distribuição das BE do 1.º ciclo regressarem ao "projeto inicial da RBE" com "cantinhos" (PB 2).

Relativamente ao processo de inovação e melhoria do AE, os membros do CG participantes foram questionados quanto ao nível de concordância no que diz respeito ao papel da BE. De antemão, foram cedidas 13 possíveis ações, com base nas prioridades 2023-2024 (RBE, 2023) e Pataki (2019) e os membros pronunciaram-se distintamente, conforme apresentamos no **Gráfico 16**.

Gráfico 16 – Nível de Concordância dos membros do CG participantes quanto ao papel da BE no processo de inovação e melhoria do AE



Fonte: Elaboração própria da autora

A maioria de respostas de CT (6 respostas cada, 55% cada) dos membros do CG participantes do AE A vai ao encontro das prioridades indicadas pela RBE (2023) e incide

nas ações de: “Promoção da leitura, nomeadamente a multimodal”, na “Promoção da escrita, nomeadamente a multimodal” e no “Uso da literacia da informação”.

Quanto aos membros participantes do CG do AE B, a maioria de respostas CT também está alinhada com as prioridades da RBE (2023) e recai nas ações de: “Construção de um espaço físico da Biblioteca Escolar inclusivo e seguro com possibilidade múltiplas funções e diferentes materiais” e “Promoção de uma cidadania democrática, critica, empreendedora e sustentável” (8 respostas,62%; 7 respostas, 54%, respetivamente).

Cruzando as respostas dos membros participantes do CG com as perspetivas dos Diretores, PB e C de ambos os AE, verificamos que estão alinhados.

No que concerne ao Diretor, PB e C do AE A, no decorrer da entrevista destacaram o desenvolvimento de atividades no âmbito daquelas indicadas pelos membros (leitura e escrita).

Em relação ao Diretor, PB e C do AE B, o mesmo ocorre. Por diversas vezes o “lado humano” e a formação cívica são destacadas como preocupações, à semelhança dos seus membros. O mesmo acontece em relação ao espaço físico, nomeadamente, nos objetivos que têm para o vir a otimizar.

Em síntese, apresentamos os resultados apurados nos **Quadros 43** e **44.**

Quadro 43 – Contributos das BE para a inovação e cultura de mudança no AE – perceções dos participantes do AE A

Perceção do Diretor	**Perceção dos PB e C**	**Perceção dos membros do CG participantes**
- reconhece que chamar a “comunidade” para a Biblioteca com as atividades que desenvolve pode reverter-se em situações de mudança e inovação. (Exs: conferências, apresentações de livros, leituras - mais no 1.º ciclo,	**C e PB** - candidatura ao projeto promovido pela RBE “Todos juntos podemos ler” no âmbito da inclusão - foi aprovada/ implementado recentemente e nessa sequência adquiridos materiais livro e não livro. **C** - investimento em atividades ao nível: da cidadania, da segurança na internet, literacia dos media e pesquisa de catálogo (ex. Digiteca – plataforma que aloja *ebooks,* criada e suportada financeiramente pelos PC e C do concelho de Vila Franca de Xira); da leitura (admite fomentar os	**- 82%** dos membros consideram **M**I o contributo da BE ao nível de: “O acesso, a instalação e a organização do espaço da Biblioteca Escolar- local estratégico da escola onde todos vão, acessível para todos incluindo aqueles com mobilidade reduzida, com boa luz natural, e instalações que permitam acolhimento de equipamentos, fundo documental em suportes diversos, atividades e alunos”; “O trabalho colaborativo entre professor bibliotecário e os diferentes agentes educativos

estudo acompanhado, investigação, projeto de escrita criativa) pois contribuem para que a BE seja "forte", "participativa" e "ativa". - destaca o respeito entre os valores veiculados ("exijo respeito").	formatos em suporte de papel e digital: têm *tablets* e os alunos também recorrem aos telemóveis pessoais contudo, reconhece que este último não o promove tanto pois "implica licenças e... aquelas questões das autorizações") de escrita - a BE serve como "inspiração", todavia o trabalho é realizado essencialmente em sala de aula. **PB** - Ressalva que desenvolve atividades mediante "o projeto" e exemplifica que, por exemplo, no âmbito do "Clube do ambiente" se recorre à escrita multimodal	(Direção, os departamentos, os alunos, os EE e outras parcerias) e divulgação e promoção das práticas da BE visando a otimização da articulação" (RBE, 2017) - **55 %** dos membros **CT** com o papel da BE no processo de inovação e melhoria do AE ao nível de: Promoção da leitura, nomeadamente a multimodal; Promoção da escrita, nomeadamente a multimodal; Uso da literacia da informação; (RBE, 2023)

Fonte: Elaboração própria da autora

Quadro 44 - Contributos das BE para a inovação e cultura de mudança no AE – perceções dos participantes do AE B

Perceção do Diretor	Perceção dos PB e C	Perceção dos membros do CG participantes
- revela que a Biblioteca é um recurso para a sala de aula inovar ("recorremos à biblioteca") e "é sempre um espaço aberto a desenvolver" e "a apoiar". Justifica esta perspetiva no facto de esta deter "espaço" e "recursos", nomeadamente os digitais. - ex. de inovação da BE -projeto "Mostra-te", concebido pela BE e, na sequência da articulação estabelecida com a Associação "Memória é cultura", registou-	**PB e C**. - pensam vir a criar um projeto em articulação com a Associação de Pais: ao nível do secundário e 3.º ciclo - formação para pais (C); envolvimento dos pais do 1.º ciclo em atividades de leitura (PB 2). **C** – destaca: o apoio informal prestado aos alunos e docentes no âmbito da literacia digital (adveio daí reconhecimento por parte do PADDE); a literacia do cinema; a leitura (fomenta aquela em suporte de papel, pois não dispõem de *ebook* mas reconhece interesse em desenvolver por ex. atividades sugeridas pela Revista Visão). **PB1** - articulação com a Universidade Sénior, tendo em vista promover uma "oficina de tricô" cujos intervenientes sejam os idosos e os alunos ("fazer um cachecol"); o acervo documental que disponibiliza é relevante, nomeadamente, ao nível da promoção da inclusão e da diversidade de valores.	- **69%** dos membros consideram **M**I o contributo da BE ao nível de: "O acesso, a instalação e a organização do espaço da Biblioteca Escolar- local estratégico da escola onde todos vão, acessível para todos incluindo aqueles com mobilidade reduzida, com boa luz natural, e instalações que permitam acolhimento de equipamentos, fundo documental em suportes diversos, atividades e alunos" (RBE, 2017) -**62%** dos membros **CT** com o papel da BE no processo de inovação e melhoria do AE, ao nível de: Construção de um espaço físico da Biblioteca Escolar inclusivo e seguro com possibilidade múltiplas

se uma ampliação ao concelho, sendo assim dadas oportunidades aos jovens para mostrar os seus atributos musicais e ao nível das Artes gráficas à comunidade local.	**PB 2** - voltar ao "projeto inicial da RBE", isto é, no que diz respeito à distribuição do espaço das BE que gere no 1.º ciclo, criando "cantinhos" e demarcando assim as diferentes zonas da BE (leitura, informática…), de momento inexistentes ("… para poderem funcionar essas atividades e portanto estão completamente descaraterizadas") pois a BE é usada pelas AEC's.	funções e diferentes materiais -**54%** dos membros **CT** com o papel da BE no processo de inovação e melhoria do AE, ao nível de: Promoção de uma cidadania democrática, critica, empreendedora e sustentável (RBE, 2023)

Fonte: Elaboração própria da autora

5.4 - Temas pertinentes a serem explorados pelas BE no AE

Relativamente aos temas que se oferecem de pertinência para serem explorados pelas BE atualmente, apuramos uma panóplia de considerações entre os participantes.

No que se refere aos Diretores, registou-se convergência nos temas a abordar pela BE no seu AE e a justificação assentou no mesmo fundamento, uma vez que, em geral, é uma preocupação comum ao concelho de Vila Franca de Xira: "integração dos migrantes" (Diretor do AE A) e "acolhimento dos alunos que vêm de fora" (Diretor do AE B). Quanto aos tópicos a contemplar para explorar estas temáticas é que diferem em alguns aspetos (**Apêndice XXXVIII**).

O Diretor do AE A releva o estudo quanto aos direitos e deveres humanos, a cidadania e a cultura tendo em vista conhecer a realidade destas populações.

O Diretor do AE B enuncia a descoberta da cidadania, da sociedade, do respeito pelo outro e pela diversidade tendo em vista a prevenção da xenofobia e do racismo.

Quanto aos PB e C também se registam algumas coincidências de temas, entre si e com os Diretores **(Apêndice XXXIX)**.

A C do AE A, destaca a importância de abordar as literacias dos *media*, a cidadania ("ser solidário") e a tecnologia. A PB destaca a importância de projetos que visem os "alunos estrangeiros" e os de educação especial e ressalvou ainda a temática da Segurança na internet *versus Cyberbullying*.

A C do AE B, enuncia que o património se pode revelar um tema "agregador" de diversas áreas curriculares. Destaca também a relevância dos jogos tradicionais para a ocupação dos tempos livres dos alunos.

O PB 1 sugere os temas da Jardinagem (em prol dos espaços verdes das escolas que, no seu entender, estão numa "vergonha") e o da Educação. No que concerne a este último tema, assenta a sua relevância no papel "educador" da Escola, a par com a família, e ressalva a necessidade de serem desenvolvidas competências a este nível, quer por parte de alunos quer por parte de docentes. Reconhece, ainda, não deter capacidade para poder vir a trabalhar o tema da identidade de género, ainda que admita a pertinência para a atualidade.

A PB 2 aponta os temas da Diversidade cultural e da Segurança na internet.

Analisando os temas indicados pelos Diretores e pelos PB e C dos AE percecionamos diversas considerações.

O Diretor do AE A e a PB estão alinhados quanto ao tema da integração dos migrantes. E a C alinhada com o Diretor no âmbito da cidadania. A PB e a C convergem ao nível da tecnologia.

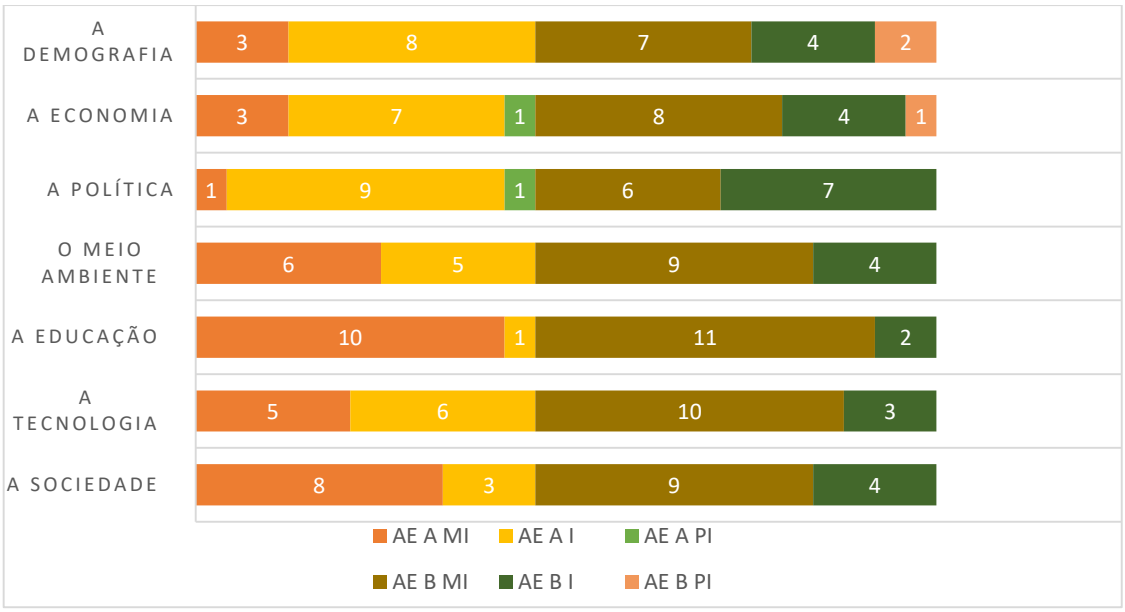
O Diretor do AE B e a PB 2 estão de acordo quanto ao estudo da diversidade. A PB 2 está em consonância com a temática da tecnologia/ segurança da internet apontada pela C e PB do AE A.

Apenas a C (Património) e o PB 1 do AE A (Jardinagem e Educação) divergem nos temas face àqueles indicados pelos Diretores e PB e C dos AE.

Quanto aos membros do CG participantes, emitem também a importância que dão aos temas que consideram ser relevantes vir a explorados pela BE.

De antemão foram disponibilizados aos membros 7 temas, com base em Alves e Batista (2014) e, de entre esses, os participantes apuraram os que consideraram pertinentes**,** conforme apresentamos no **Gráfico 17.**

Gráfico 17 – Relevância dos temas a explorar por parte da BE na perspetiva dos membros do CG



Fonte: Elaboração própria da autora

O tema da "Educação" foi o que reuniu mais respostas MI por parte dos membros, de ambos os AE (AE A – 10 respostas, 91%; AE B – 11 respostas, 85%). Além deste tema os membros ainda destacaram outros: "Sociedade" (AE A – 8 respostas, 73%; AE B – 9 respostas, 69%), "Meio ambiente" (AE A – 6 respostas, 55%) e "Tecnologia" (AE B – 10 respostas,77%)

No que diz respeito ao tema "Política", verificamos que foi o tema menos apontado pelos membros: (AE A- 1 resposta PI, 10%; AE B – 1 resposta PI, 8%). No caso do AE A, os membros também não destacam a "Economia" (1 resposta PI, 10%) e no AE B também não ressalvam a Demografia (2 respostas PI, 15%).

Analisando os temas apontados pelos diversos participantes, percecionamos que o que reúne mais consenso é o tema "Sociedade" pois vai ao encontro das temáticas apontadas como relevantes pelos Diretores (integração dos migrantes e do conhecimento das diferentes realidades - AE A; "acolhimentos dos alunos que vêm de fora" – AE B), C do AE A (cidadania), e PB 2 (diversidade).

De ressalvar que, a par dos membros de ambos os AE, o PB 1 também destacou o tema da Educação como Muito Importante e a desenvolver, quer com docentes, quer com alunos.

Em suma**,** nos **Quadro 45** e **46** (AE A e AE B, respetivamente), explanamos os Temas apurados entre os participantes como pertinentes para virem a ser explorados no AE.

Quadro 45 – Temas pertinentes a serem explorados no AE pela BE – perceções dos participantes do AE A

Perceção do Diretor	Perceção dos PB e C	Perceção dos membros do CG participantes
- "integração dos migrantes": direitos e deveres humanos, a cidadania e a cultura tendo em vista conhecer a realidade destas populações.	**C** - literacias dos media, a cidadania ("ser solidário") e a tecnologia. **PB** – destaca desenvolvimento de projetos que visem os "alunos estrangeiros" e os de educação especial; ressalva ainda a temática da Segurança na internet *versus* Cyberbullying.	- Os temas considerados **MI** por parte dos membros: 91% -"Educação" 73% - "Sociedade" 55% - "Meio ambiente" .

Fonte: Elaboração própria da autora

Quadro 46 – Temas pertinentes a serem explorados no AE pela BE – perceções dos participantes do AE B

Perceção do Diretor	Perceção dos PB e C	Perceção dos membros do CG participantes
- "acolhimento dos alunos que vêm de fora": da cidadania, da sociedade, do respeito pelo outro e pela diversidade tendo em vista a prevenção da xenofobia e do racismo.	**C** - património - tema "agregador" de diversas áreas curriculares. Destaca também a relevância dos jogos tradicionais para a ocupação dos tempos livres dos alunos. **PB 1** - temas da Jardinagem (em prol dos espaços verdes das escolas que, no seu entender, estão numa "vergonha") e o da Educação (papel "educador" da Escola, a par com a família, e ressalva a necessidade de serem desenvolvidas competências a este nível, quer por parte de alunos quer por parte de docentes). Reconhece, ainda, não deter capacidade para poder vir a trabalhar o tema da identidade de género, ainda que admita a pertinência para a atualidade. **PB 2** - Diversidade cultural e Segurança na internet	- Os temas considerados **MI** por parte dos membros: **85%** -"Educação" **77%** - "Tecnologia" **69%** - "Sociedade" e "Meio Ambiente"

Fonte: Elaboração própria da autora

Em síntese, no decorrer deste Capítulo, partindo das perceções de todos os participantes, explanamos as definições do termo inovação, apuramos os aspetos alvo de inovação e mudanças das BE e as atividades desenvolvidas ou a criar pela BE que podem contribuir para a inovação e mudança do AE bem como os temas a serem explorados pelas BE no AE visando impulsionar a mudança. No que concerne, em particular, aos membros do CG participantes, solicitamos que se pronunciassem ainda quanto à importância que atribuem aos contributos da BE no processo de inovação e mudança no AE e o seu nível de concordância quanto ao papel da BE no processo de inovação e melhoria no AE.

Parte IV - Considerações finais

Sustentados nas diferentes análises a que recorremos, na Revisão de Literatura e ainda ao quadro legal, designadamente, o português, nesta Parte, pretendemos dar a conhecer as conclusões encontradas no decorrer da prossecução dos objetivos desta investigação, respondendo assim à Questão de partida.

O Estudo de Caso abrangeu 2 Agrupamentos de Escolas que integram a área metropolitana de Lisboa, do concelho de Vila Franca de Xira (de entre 10 existentes), selecionados não aleatoriamente e por conveniência, uma vez que era nossa pretensão descrever duas realidades distintas: cada um dos AE em estudo detém dimensão e um n.º de Professores Bibliotecários distinto (um AE tem 3 e o outro 2 PB, sendo que em ambos os AE cada um desses PB aglutina o cargo de Coordenador, em conformidade com a Portaria n.º 192-A/2015, de 29 de junho). Por outro lado, esta opção por estes campos de estudo, sustentou-se na proximidade e facilidade de acesso ao terreno e de estes se constituírem assim como veículos de articulação e de otimização ao processo de investigação. Contamos como observáveis: os Projetos Educativos, os elementos dos C.G. dos dois Agrupamentos que anuíram participar no estudo (24 pessoas num universo de 42: 11- AE A e 13 – AE B, registando-se a representatividade de todas as posições), os Diretores, os PB e C de cada AE.

Percecionamos com este estudo que os Diretores e os PB e C dos AE, caraterizaram as suas BE enfatizando-as, essencialmente, na perspetiva de uma das aceções da RBE (2023), como espaços físicos e com recursos diversos, em geral com boas condições (com exceção da BE 2 do AE A) e que suscitam sentimentos de bem-estar aos utilizadores (AE B) e onde se podem desenvolver diversas atividades. Verificamos que os PB, as C e o Diretores não as abordam enquanto espaços digitais. Não obstante, do conhecimento que detemos enquanto profissional desta área a laborar há vários anos no concelho de Vila França de Xira com estes profissionais, sabemos de antemão que as BE dos AE detêm vias digitais de comunicação e, tal é reconhecido também pelos membros dos CG participantes, de entre as definições elencadas nos questionários assentes em Gasque e Casarin (2016), Lison (2023), RBE (2023), BAD (2023), destacam a flexibilidade, os diferentes públicos e as suas necessidades.

Relativamente ao conhecimento das BE por parte dos participantes dos CG**,** constatamos que a maioria do AE A conhece-as na totalidade contudo, no AE B isso não acontece (39% conhece a BE). De entre as que mais conhecem, a BE da escola sede tanto num AE como no noutro, é a mais conhecida por todos.

Quanto aos elementos que constituem as equipas das BE, verificamos, no que diz respeito aos docentes, que tanto num AE como no outro existe um número significativo (AE A – 11 e AE B - 10) e de grupos de recrutamento diferentes contudo, ao nível do AE A, a colaboração efetiva resume-se a apenas 6 membros. Quanto à distribuição entre as BE, esta não é de todo equitativa e, no caso concreto do AE B, está alocada somente às escolas de níveis de ensino dos 2.º, 3.º ciclo ou secundário, registando-se um défice de recursos humanos ao nível do 1.º ciclo (AE A – 1 docente da equipa; AE B - inexistente).

De entre a organização horária das BE dos 2.º, 3.º ciclo e secundário, verificamos que existem períodos em que a BE conta com muitos recursos e outros que se circunscreve apenas ao PB ou à C, que tal como nas BE do 1.º ciclo, gera sobrecarga de tarefas nos PB e C e fragilidade ao nível de rentabilização de recursos.

A estabilidade e continuidade dos membros da equipa também não está garantida o que obriga os PB e C, a cada ano letivo, terem de preparar os novos elementos para as funções que ocupam. Quanto aos critérios atribuídos para a sua colocação, o Diretor do AE A prioriza dos docentes de línguas e aqueles que se encontram em situação do artigo 79.º do ECD, ao invés do AE A que se reporta ao interesse que têm para desempenhar estas funções.

No que concerne aos AO, estes também estão circunscritos às BE das escolas sede e níveis de 2.º e 3.º ciclo, embora nem sempre a tempo inteiro pois, a sua função afeta às BE não está tutelada e, dada a generalizada falta de recursos humanos nas escolas, admitida pelos Diretores, é frequente terem de proceder a substituições noutros locais. Ao nível do 1.º ciclo, o facto de não existirem de todo, gera no PB responsável uma carga extra às funções que ocupa pois, tem de se desdobrar em múltiplas tarefas, entre as quais, algumas poderiam ser efetuadas por estes profissionais, nomeadamente, arrumo de livros e atendimento, que poderiam otimizar as prioridades estabelecidas a outros níveis (“50% de ajuda”). Nos outros ciclos, dependendo da prioridade da ação, os responsáveis da BE,

quando sem outros recursos, recorrem, muitas vezes, ao encerramento da BE para lhes dar andamento, ainda que esta decisão seja reconhecida como nada fácil de gerir: dar andamento a prioridades *versus* servir utilizadores. De ressalvar, que o AE A conta também com a colaboração de estagiários.

Perante o cenário generalizado de falta de recursos, especialmente ao nível do 1.º ciclo, é-nos suscitada uma reflexão quanto ao investimento que está a ser feito com este nível de ensino. A ação da BE não poderia vir a contribuir ao nível do desenvolvimento integral dos alunos desde logo nesta faixa etária? A RBE na publicação "Abertura e uso da biblioteca escolar: Escolas do 1.º ciclo do ensino básico e jardins-de-infância" no blogue (RBE, 2024) destaca como benefícios da Biblioteca Escolar nesta idade a aprendizagem da leitura e da escrita, o gosto pelos livros, por ler e ouvir ler e colaboração na formação de alunos autónomos, críticos, criativos e interessados pelo conhecimento. A RBE (2024) admite ser uma decisão estratégica dos agrupamentos gerir de forma flexível estes espaços, sem necessidade da presença do PB, recorrendo aos docentes titulares para o uso deste espaço como extensão da sala de aula e ainda a outros recursos: Professores do Art.º 79 e redução da componente letiva, AO, Monitores da BE ou programas de tutoria (constituído por alunos de outros ciclos de ensino), professores em situação de reforma, Associações de Pais, Juntas de Freguesias e autarquias e voluntários da Comunidade Educativa ou outros. Perante esta assunção suscitam-nos outras: não sendo privilegiada a presença de PB será que os espaços oferecidos podem disponibilizar a qualidade que se pretende aos utilizadores? Quem efetua o arrumo dos espaços e dos recursos? Os espaços gerem-se a si próprios? A decisão de alocar e gerir os recursos disponíveis na comunidade escolar ou educativa nos diferentes espaços do Agrupamento, nomeadamente as BE dos diferentes níveis de ensino (e não só nas sedes), é efetivamente do Diretor todavia, pensamos que aqui o papel do PB ou C é primordial ao nível da mostra das mais-valias e na formação de recursos de modo a que seja garantida a qualidade efetiva do uso deste espaço por todos os utilizadores que acumulam assim também a função de "gestores". Resta agora saber se estão dispostos a isso e veem nos benefícios um *input* a apropriarem-se dos espaços das BE ou, por seu turno, se revela antes um constrangimento. Como adiantou o Diretor do AE A, uma outra solução para a falta de recursos poderia ser

minimizada se fosse efetuado um investimento por parte da tutela ao criar a figura do Assistente de Biblioteca, conforme aliás foi há alguns anos a esta parte foi divulgado entre os profissionais de Educação, entre os quais a investigadora se inclui, informalmente, que iria ser decretado este cargo, não obstante, até à data tal não se concretizou. Um ND, membro do CG do AE B, terminou a resposta ao questionário com esta sugestão: "O papel do Assistente Operacional na Biblioteca escolar". Esta proposta leva-nos a crer que existem recursos interessados por esta função.

Quanto ao conhecimento que os membros do CG têm acerca dos elementos da equipa da BE, verificamos que a maioria sabe que existem docentes a laborar nas BE (AE A – 64% ; AE B – 54%), todavia, quanto aos AO, o mesmo não ocorre: 55% dos membros do AE A e 46% dos membros do AE B desconhece que os AO prestam serviço nestas estruturas.

Verificamos que os PB e C destes AE são, maioritariamente, pertencentes ao género feminino (80%) e a sua idade situa-se entre os 48 e os 66 anos. Pertencem a grupos disciplinares distintos entre si, e atendendo ao facto de lecionarem nos 2.º, 3.º ciclo ou secundário foi-lhes atribuído 1 turma (com exceção da PB 2 a quem foram atribuídas 2 turmas). Constatamos que dois profissionais lecionam disciplinas diferentes tendo em conta a gestão de recursos prevista no ponto 3, artigo 3.º, Capítulo 1 do Despacho n.º 5328/ 2011 de 28 de março. Todos detêm situação profissional estável e foram colocados no Procedimento de Designação Interna e o tempo que detêm para a Gestão varia entre as 17h30 e as 20h20m, decorrente da carga da disciplina que exercem e da redução que usufruem no âmbito do artigo 79.º do ECD (C do AE A, C e PB 1 do AE B). Verificamos que todos contam com pelo menos 2 ciclos de ensino de utilizadores (com exceção da PB do AE B- 3 ciclos de ensino) e detêm duas BE para gerir com exceção de 2 responsáveis (PB AE A – 1 BE; PB 2 – 3 BE e 1 Bibliomania) e que a gestão do tempo entre as BE influencia as decisões quanto às prioridades que estabelecem (ex. PB 2 - privilegia o desenvolvimento da competência digital como forma de agilizar gestão e, por sua vez, valorização da BE). Só dois dos elementos tem experiência enquanto membros da equipa (PB 1 e C do AE B) e quanto aos anos de experiência enquanto PB ou C varia pois, existem 2 com os 3 anos, 1 com 4, outro com 15 e um com 29 anos. Ao nível da formação contínua, as C e PB do AE A

destacam-se e ao nível da formação académica na área das BE verificamos que apenas 3 dos profissionais detêm pós Graduação (C e PB do AE A e PB 2 do AE B).

Ao nível das perceções de competências que as C da BE do estudo detêm, os Diretores reconhecem: o conhecimento da realidade, o pensamento crítico, a literacia digital, o dinamismo, a criatividade, as capacidade de organização (espaço e das coleções), de Liderança, de interação e relacionamento com o outro.

Quanto aos PB e C identificam também competências: o conhecimento da realidade, competência digital, capacidade de interagir, de liderança, de comunicação, e de relação com o outro.

Em relação aos membros dos CG participantes, a maioria conhece a C. (AE A – 55%; AE B - 62%). De entre as 17 competências elencadas, de antemão no questionário, com base num estudo levado a cabo pela LLMA (2017), estes reconhecem à C., maioritariamente competências de:

- Gestão de mudanças (AE A -69%; AE B – 55%);
- Comunicação, espírito de equipa, trabalho colaborativo, pensamento crítico, ética, criação/ planificação de projetos (AE A -55%; AE B - 62%);
- *Marketing* e promoção da biblioteca (AE A -55%; AE B - 54%).

De ressalvar que no AE B ainda foram destacadas, maioritariamente, as competências de:

- Inteligência emocional, resolução de problemas e visão de futuro (62%);
- Cidadania Digital (54%:).

Quanto às competências que os membros participantes dos CG D/NS se a C detém ou não, e coincidem em ambos os AE, estas são:

- Curadoria de conteúdo digital,
- Elaboração e preparação de orçamentos,
- Promoção da eAprendizagem
- Administração de programas
- Formação docente.

No âmbito do objetivo ***Caraterizar a ação exercida pelo Professor Bibliotecário/ Coordenador da equipa da Biblioteca Escolar*****,** apresentamos as seguintes conclusões.

Da análise de conteúdo efetuada aos testemunhos dos PB e C, é possível afirmar que estes se dispersam por múltiplas tarefas como: atendimento, aconselhamento e referenciação, gestão de recursos humanos, planeamento e desenvolvimento de atividades, ação pedagógica, tratamento documental, animação, parcerias, divulgação do espólio e "responder às solicitações".

Apuramos também que para ocupar este cargo de gestão, dado ser um cargo "difícil", é necessário deter: "amplitude mental e até inteletual", flexibilidade para se desdobrar pelas várias tarefas dado ser "impossível a divisão estanque" e um "certo grau cultural".

É possível verificar que todos os responsáveis desenvolvem ações realizadas no âmbito dos diversos domínios previstos no MABE e, no que concerne ao domínio A, todos admitem que o seu sucesso está intimamente relacionado com a articulação efetivada com as estruturas intermédias, Direção e pares.

As ações desenvolvidas pelos PB e C espelham diferentes tipos de parcerias: os do AE, local (SABE, CM), nacionais (RBE) e internacionais (Erasmus).

Relativamente a candidaturas a projetos promovidos pelo PNL e RBE ou outras entidades, em geral, os PB e C consideram-nas complexas e com prazos apertados e que requerem tempo logo, tal obriga a que tenham de privilegiar esta tarefa em prol de outras nesses momentos, e nem sempre ocorrem em datas oportunas. Sugerem mesmo que seria benéfica a fusão entre entidades (ex. PBL e RBE) visando minimizar a dispersão e otimizar o tempo dos profissionais responsáveis pela BE.

Não obstante os constrangimentos apontados, os PB/ coordenadoras de ambos os AE admitem que fizeram candidaturas no âmbito deste tipo de entidades nos últimos 2 anos letivos atendendo a motivos como apoio financeiro, renovação da coleção e de aquisição de equipamentos, embora sem contrapartidas algumas em caso de não serem apurados como vencedores.

Analisando as respostas dos PB/ Coordenadores, percecionamos que as candidaturas efetuadas, tanto de um AE como do outro, focam-se essencialmente no âmbito do Domínio B – Leitura e Literacia.

No que concerne a projetos criados e desenvolvidos por si, por domínio, é admitido apenas pela PB e Coordenadora do AE A (exs. Projetos Erasmus - temas: sustentabilidade - nessa sequência nasce o "Clube do Ambiente no AE"; "Fernando Pessoa"; "Forte em Leitura"). Quanto aos PB e Coordenadora do AE B, até à data, não criaram projetos, porém, reconhecem que intervêm como pares pedagógicos em projetos criados por estruturas internas (exs. – "Livros com Ciência" - Clube de Ciência Viva;""Mini cineastas, às voltas com" - Plano das Artes).

Relativamente aos membros participantes dos CG, apuramos exemplos dados por si relativos a atividades e projetos desenvolvidos pela BE, todavia, no caso do AE A, abrangem apenas os domínios B e C. No que diz respeito aos membros do AE B, ainda que estes maioritariamente (62% em cada) tenham apontado deter conhecimento quanto ao desenvolvimento de atividades no âmbito dos Domínios A e B deram-nos conta de exemplos de atividades no âmbito dos quatro domínios.

Outro facto que conseguimos apurar, tem que ver com as vias de comunicação maioritariamente usadas pelos membros participantes do CG para obter este conhecimento. Regista-se o seguinte: AE A: via *página do AE* (17 respostas) e *diálogo com o Coordenador* (13 respostas). No que concerne ao AE B as vias mais apontadas foram: via *DT* (15 respostas) e, em *ex aequo*, as respostas *redes sociais* e *diálogo com colegas* (10 respostas cada).

No que concerne à ação desenvolvida pela BE, as perceções dos Diretores, dão-nos conta da importância dos diferentes domínios do MABE, uma vez que norteiam o âmbito dos objetivos a que se propõem os PB e C para realizar a sua atividade. De um modo geral, identificam ações desenvolvidas pelos PB e C ainda que, por vezes, não as consigam detalhar com precisão (ex. AE A – nome do projeto de leitura para alunos estrangeiros; os recursos usados pelos PB e C ao nível da recolha de informação no âmbito avaliativo). Relevam como objetivos para a realização das atividades por parte dos responsáveis da BE:

- o gosto pelo livro e gosto pela leitura (AE A – Domínio B);

- o gosto pelo conhecimento (AE A - Domínio A);
- a melhoria do serviço prestado (AE B- Domínio D);
- a cooperação com os professores (AE B - Domínios A e C).

No que se refere a fatores potenciadores da melhoria da ação da BE, constatamos que ambas as propostas apresentadas pelos Diretores são da responsabilidade da tutela e que, no momento presente, a legislação é algo restritiva a este respeito. No que concerne aos recursos financeiros, a verba das escolas provém essencialmente do Orçamento de Estado (OE) e do Orçamento de Dotação e Compensação de Receita (ODCR) e, na sequência da descentralização de competências ao nível da autarquia (Decreto-Lei n.º 21/2019, de 30 de janeiro), este processo oferece-se atualmente de incerteza quanto à distribuição dos blocos que lhes cabe e quanto ao valor das verbas atribuídas. O Diretor do AE A admite: "o nosso orçamento não... Não permite fazer de uma vez, fazemos isto faseado. Vamos fazendo estes investimentos, mas se houvesse, assim, um impulso do Orçamento de Estado que nos permitisse dar esse… esse requisito para as colegas, conseguiríamos fazer mais e melhor". Em relação aos recursos humanos, nomeadamente, professores bibliotecários, a sua afetação está limitada a um máximo de 3 profissionais por AE conforme Anexo I da Portaria 192 – A/ 2015 de 29 de junho.

Quanto aos PB e C dos AE, as perceções que nos reportam como potenciadores de melhoria são:

- ter mais tempo para parar, pensar e reunir;
- uma maior/ melhor equipa e a garantia da estabilidade (de modo a dar continuidade sustentada às tarefas);
- uso efetivo dos recursos e serviços das BE;
- uma maior coordenação com os grupos disciplinares;
- importância dada pelas chefias à BE;
- haver um maior conhecimento das potencialidades da BE por parte dos colegas (solução adiantada pela C do AE – ao longo da carreira pelo menos 1 vez os docentes ocuparem funções nesta estrutura).

De notar, que todos reconhecem o empenho efetuado por si nessa função como uma mais-valia à sua ação. No que concerne em particular à melhoria da equipa, as C

adiantam soluções: cumprimento efetivo da Portaria 192 – A/ 2015 de 29 de junho e mudança dos critérios por parte da Direção (ex. distribuição do horário de modo a cobrir a h de almoço e pelo menos 2h seguidas).

Analisando as sugestões dadas pelos Diretores, PB e C dos AE, como potenciadores da atividade da BE, verificamos, por sua vez, convergência ao nível dos desafios apontados por Todd (2011) no estudo que empreendeu, designadamente, ao nível da falta de compreensão quanto ao papel do PB, múltiplas tarefas que têm para desenvolver, e ao nível do financiamento.

No âmbito do objetivo ***Conhecer a perceção que a Comunidade Educativa tem sobre a ação exercida pelos responsáveis pela Biblioteca Escolar, nomeadamente, ao nível da Liderança*****,** conseguimos reunir diversas evidências a este nível.

Na sequência da análise documental, efetuada aos PE dos AE, percecionamos que ambos referenciam o termo "Biblioteca Escolar" nos PE embora difiram no n.º de vezes e nos tópicos que aparecem: AE A: 2 vezes ("Instrumentos de Avaliação Quantitativa", "Instrumentos de Avaliação Qualitativa", 2021) e no AE B: 5 vezes ("Pontos Fortes" (2023), "Oportunidades" (2023), "Eixo 3 – Prestação de Serviço Educativo – OE10", (2023). Verificamos assim da parte da ambos os AE um reconhecimento público do valor da BE.

Das análises de conteúdo e estatística descritiva, também obtivemos dados decorrentes da realização de entrevistas e aplicação de questionários.

Em relação à definição de Liderança, a opinião mais consensual entre os participantes do estudo diz respeito a uma aceção enunciada pela RBE (2021) na publicação "O professor Bibliotecário: um profissional em ação", que assenta na Competência que permite:

> Investigar a sua própria prática, aprender/ ensinar e aperfeiçoar a Aprendizagem ao Longo da Vida; influenciar os outros professores e impactar a cultura da escola; criar oportunidades e manter as conexões com a prática da sala de aula; aprender com os outros em comunidades de prática, recorrendo à colaboração; reproduzir as comunidades de práticas na escola ao trabalhar com os diversos membros; recorrer a diferentes abordagens de liderança; criar um ambiente de aprendizagem que influencia a comunidade escolar. RBE (2021)

Também é ainda admitida por alguns participantes, a necessidade de a equipa deter elementos competentes na equipa) e de o líder ser alguém com cultura, ler, que sabe ouvir e criticar e, para ta,l deve usufruir de espaços de cultura (ex. cinema).

Relativamente à Liderança exercida pelos responsáveis das BE, verificamos que é reconhecida às Coordenadoras mas não aos PB. Apuramos que esta perceção é unânime entre os PB e C e Diretores. Os fundamentos dessa Liderança é assumida pelos Diretores sustentados:

- nas caraterísticas pessoais que as C detêm (dinâmica, criativa, com ideias e opiniões *versu*s tranquila e calma);
- na capacidade de influenciar, nomeadamente, no "processo de gestão da escola" e que daí advém "o próprio reconhecimento na comunidade das tarefas que eram feitas nas bibliotecas" (Diretor do AE A).

Quanto aos membros do CG participantes, de ressalvar que, tanto num AE como no outro, menos de metade (AE A- 36%; AE B – 46%) sabe que a C. integra o CP.

Da análise de conteúdo das perceções dos Diretores, dos PB e C, da análise estatística de dados recolhidos dos questionários aplicados aos membros dos CG participantes dos AE, conseguimos apurar diferentes contributos junto dos participantes, designadamente, aqueles que estes pensam que decorrem da ação da BE, nos âmbitos da Liderança, do Desenvolvimento Profissional dos docentes, da Ação Pedagógica, da Gestão, dos Serviços prestados, das Práticas de Biblioteconomia, e da Avaliação.

Tanto num AE como no outro, a maioria dos membros participantes do CG reconhece que a Liderança é Importante (AE A -64%; AE B – 54%).

No que concerne às competências que reconhecem à C, de entre as sete enunciadas no questionário com base em Todd (2002), verificamos predominância ao nível de duas:

- Liderança informada - tem compromisso com a aprendizagem e com a pesquisa e, por sua vez, recorre a esta pesquisa para sustentar as iniciativas de ensino;
- Liderança estratégica - tem uma visão centrada na aprendizagem baseada em ações e na investigação recorrendo a uma diversidade de fontes e formatos de informação;

Cruzando estas perspetivas de Todd (2002), facilmente encontramos semelhanças com as da Liderança transformacional advogada por Bush (2008) e que vão ao encontro da cultura de mudança a que assistimos atualmente.

Os PB e C reconhecem que o seu papel se destaca pela Liderança da BE que parece "escondida mas, ela está lá", "com toda a certeza" (AE A) pois, "mexe com todos" no entanto, nem sempre é fácil fazer a "ponte" desta estrutura com as restantes, nomeadamente, a Direção ou estruturas intermédias/ pares.

Encontram diversos constrangimentos à sua ação:

- na divulgação de trabalhos de articulação uma vez que é limitada pois, os alunos e docentes "não querem aparecer";
- no volume de tarefas que têm: "até fazemos mais" (AE A);
- dificuldade em "estabelecer prioridades e linhas muito firmes" (AE B). Os PB e C. admitem mesmo que este cenário de sobrecarga, as coloca no "limite" (AE A). A C do AE B salientam ainda que tal se deve dada "a dimensão e as muitas solicitações […] também aos colegas, as muitas atividades, as muitas solicitações" que têm para dar resposta.

De ressalvar que os Diretores não adiantam nenhuma sugestão de melhoria à Liderança das suas C. dado que a reconhecem e destacam (AE A – "exerceu sempre as atividades em colaboração connosco, portanto, não houve uma necessidade de dizer… não estás a ir no caminho certo"; AE B – "está muito bem") a colaboração com a Direção.

Não obstante esta perceção, nem os PB e C do AE A nem do AE B têm uma perceção tão linear como a dos seus Diretores, uma vez que referem:

- "temos de ser mais ouvidos" (AE A);
- "A ponte com a Direção e com o Conselho Pedagógico é mais difícil. É mais difícil porque nesta dimensão… isto é, ingovernável, diria. E as solicitações são muito" (AE B).

Ainda apontam outras oportunidades que poderiam contribuir para melhorar a sua liderança, nomeadamente:

- articulação mais consistente com os grupos disciplinares, e especialmente com os docentes do secundário (sentem-se pressionados com os exames e veem a colaboração como um constrangimento),
- o apoio por parte da RBE, formação tendo em vista tornar a comunicação mais "clara" e ter equipa.

Se cruzarmos estas oportunidades enunciadas como optimizadoras da Liderança com os fatores potenciadores da ação da BE apontados pelos PB e C assinalamos muitas convergências (equipa, a importância das chefias, coordenação dos grupos disciplinares, critérios de colocação dos elementos).

No que diz respeito ao desenvolvimento profissional, este é destacado entre os Diretores, especialmente pelo AE A ("colaboração muito grande") pelo facto de a C ser formadora certificada mas, também pelo AE B, uma vez que esta ocorre na sequência da interação com os pares e na formação que é feita entre elementos da equipa. OS PB e C corroboram as perceções dos Diretores. Esta é uma tarefa considerada maioritariamente I por parte dos membros do CG participantes (AE A – 64%; AE B – 54%).

Ao nível da Ação pedagógica, todos os agentes estão de acordo quanto à MI desta tarefa (membros do CG: AE A – 82%; AE B -54%). Ambos os Diretores reconhecem o contributo da BE, nomeadamente, ao nível da disponibilização de recursos e os PB e C dos AE enunciam múltiplos contributos dados: exposições, sugestões, oficina de escrita e leitura, formação cívica.

Quanto à importância do papel da BE enquanto cargo de gestão intermédia no AE, percebemos que os Diretores a relevam quanto:

- à organização;
- ao dinamismo;
- à discussão de ideias e atividades;
- à gestão de fundo documental e da comunidade;
- à participação e articulação no AE.

O papel da estrutura da BE é reconhecido por ambos os Diretores e destacam as capacidades de gestão para exercer este cargo em prol do contributo do bem comum e do desenvolvimento global das competências de professores e alunos.

O Diretor e a C do AE B, não abordam a BE enquanto estrutura e sustentam a Liderança nas ações desenvolvidas e no levar o outro a concretizá-las, não obstante, no decorrer desse processo, registam-se alguns condicionalismos. O Diretor admite articular e dar uma autonomia à BE, "dentro da função que ocupa no AE". A C, por seu lado, reconhece a dificuldade em fazer a "ponte" desta estrutura com as restantes, nomeadamente, a Direção, atendendo à grande dimensão do AE pois daí decorre dispersão e dificuldade em priorizar linhas de ação consistentes. Tanto os PB e C de um AE como do outro, admitem o volume significativo de tarefas que têm para gerir.

A Gestão é considerada MI por parte dos membros do CG participantes de ambos os AE (AE A – 55%; AE B – 54%).

Em síntese, do processo de gestão deste cargo advém "o próprio reconhecimento na comunidade" (Diretor do AE A).

Quanto aos Serviços prestados, é uma ação considerada I por ambos os membros do CG participantes: AE A – 55%; AE B -62%. Os Diretores destacam: empréstimo, desenvolvimento de atividades indo ao encontro das necessidades da comunidade, realização de "aulas" no espaço e possibilidade de participação de alunos em concursos (ex. Concurso Municipal de leitura). Os PB e C ressalvam empréstimo de computadores, empréstimo: documental, de "coisas" e interbibliotecas, atendimento da comunidade, promoção da leitura. Em síntese, um serviço polivalente, de "multitasking" que assumem acarretar-lhes desgaste e dificuldade em priorizar tarefas. De destacar, que de entre outros serviços enunciados pelos PB e C, aquele que remete para o empréstimo de "coisas" (C do AE B) vai ao encontro da perspetiva de Lison (2023) que destaca o papel da BE atual no que diz respeito, em participar, na Economia global ao emprestar "coisas", além dos documentos livro e não livro.

Em relação às Práticas de Biblioteconomia, esta é uma ação considerada por ambos os membros do CG participantes (AE A – I 82%; AE B – MI - 54%) e reconhecida também pelos Diretores ao referirem que as BE usufruem de apoio a este nível por parte da RBE (AE A) e SABE (AE B); os PB e C também admitem a importância desta ação (AE A – "tudo a 100%"; AE B- coleção "digna"), embora a C do AE B assuma deter alguma fragilidade nesta

área e necessidade de mais tempo para "parar e olhar", ainda que seja apoiada pelos PB do seu AE e pelos SABE.

No que concerne às práticas de Avaliação da BE, considerada I pelos membros do CG participantes de ambos os AE (AE A – 64%; AE B – 62%), não reúne o consenso entre alguns dos agentes. Quanto ao Diretor do AE A é perentório em afirmar que a BE ampliou "a forma de avaliar" no AE ao nível do uso e recolha de diferentes recursos e do processo avaliativo. Perspetiva esta também verificada pela C, sustentada nas diversas práticas que efetua (inquéritos frequentes, tabelas de dados apresentadas a cada período em CP). No caso do AE B, esta prática, ainda que reconhecida quanto à sua importância por todos os intervenientes, não é expressa como sendo uma prática realizada de forma sustentada: o Diretor sabe que são usados os procedimentos emanados pela RBE contudo, não os sabe detalhar; os PB e C revelam que privilegiam outras áreas de ação e a C assume que recorre a recolha manual de dados relativos à utilização autónoma e o PB 1 destaca a autoavaliação informal como prática mais usual entre C e PB.

Ainda que os docentes não o tenham enunciado, à semelhança do que foi indicado pelo Diretor do AE B, efetivamente, a cada ano os PB e C em Portugal têm de proceder a relatórios de Avaliação, solicitados pela RBE e, posteriormente, alojá-los numa plataforma informática gerida por esta entidade. Por cada BE tem de se preencher uma Base de Dados (dados relacionados com a BE: recursos materiais e humanos, horário, vias digitais, PAA elaborado em modelo *Excel* cedido pela RBE…) e ocorre em duas fases distintas: uma até ao final do primeiro período e outra no fim do ano letivo. No âmbito do MABE, emanado também pela RBE, efetua-se no final de cada ano letivo um relatório que requer respostas nos diversos domínios de ação da BE, conforme Plano de Melhoria da BE: A (Currículo, Literacias e Aprendizagem), B (Leitura e Literacia), C (Projetos e parcerias) e D (Gestão da Biblioteca Escolar). Também a cada 2 anos letivos, este mesmo relatório, no âmbito do MABE, requer a aplicação de questionários a uma amostra dos diferentes membros da Comunidade. Para além disso, esta recolha serve também de base para a elaboração do diagnóstico das necessidades que, por sua vez, sustentam a elaboração do novo Plano de Melhoria da BE (um documento elaborado/ atualizado a cada 2 anos letivos).

Quanto a métodos de recolha de informação, nomeadamente, aqueles que dizem respeito à Coleção (dados requeridos pela RBE nas Bases de Dados) e à circulação (empréstimo, atrasos…) dos documentos, nem os PB a C do AE A nem os do AE B, mencionaram no decorrer da entrevista, os atributos do sistema informático KHOA, a este nível. Apenas enunciaram o uso deste programa aliado às ações de catalogação e empréstimo. Ora, sabemos por experiência própria decorrentes do cargo de Coordenadora das BE que a investigadora exerce há já vários anos, que este recurso sustenta as práticas de Biblioteconomia no concelho (BM e BE) e dispõe de diversas outras valências (catalogação, gestão de leitores, empréstimo…), entre as quais, a possibilidade de gerar relatórios de estatística que podem ser usados pelos profissionais da área, mediante credenciais de acesso cedidas pela CM de Vila Franca de Xira (administradores do programa). Este recurso revela-se assim oportuno para dar resposta a muitas das questões indagadas no âmbito dos relatórios requeridos pela RBE e/ ou outras plausíveis de divulgação/ conhecimento por parte da Comunidade onde se integra a BE (*marketing*).

De entre todas as respostas dadas pelos membros do CG participantes percecionamos que as tarefas da BE consideradas MI por ambos os AE são: Ação Pedagógica e Gestão das BE

Por fim, com o objetivo ***Analisar o contributo da Biblioteca Escolar no que concerne aos processos de mudança e inovação pedagógica desenvolvidos no Agrupamento, a partir da perceção dos atores***, verificamos as seguintes conclusões.

Das aceções dadas pelos Diretores e PB e C dos AE, verificamos que foram explanados benefícios e também constrangimentos à Inovação. A descrição de algo "novo" ou que "nunca foi feito" ou "experimentado" é comum à perspetiva do Diretor e C do AE A e à do Diretor e PB 2 do AE B.

O PB 1 do AE B aborda, por um lado, este conceito como o seu Diretor, ou seja que este lhe suscita um sentimento (Diretor – angústia; PB 1 – desconforto); por outro lado aborda-o como o Diretor do AE A, isto é, que pode não ser necessariamente "benéfico" (Diretor do AE A) e nem vir a "facilitar" (PB 1).

Quanto a exemplos de inovações, estas são enunciadas pela PB do AE A (aprendizagem dos alunos ocorrer em articulação com a BE) e pelo PB 1 do AE B (cartão único de estudante/ leitor).

A definição de inovação que obteve mais respostas por parte dos membros do CG participantes do AE A (4 respostas, 36%) e do AE B (5 respostas, 38%), foi a mesma e que incide na melhoria das "práticas" (aceção de Costa e Oliveira, 2018), indo assim ao encontro das perspetivas dos Diretores, dos PB e C.

Ao nível dos aspetos alvo de mudança nos AE verificamos diversos âmbitos de intervenção.

Os Diretores focam-se nos equipamentos digitais e ainda: na renovação da coleção (AE A) e do mobiliário como forma de daí advir bem-estar para os utilizadores e (AE B). O Diretor do AE B ainda centra a sua atenção em "trazer o currículo mais à biblioteca" e ressalva a necessidade de recursos humanos no 1.º ciclo (já tinha assinalado este aspeto aquando dos potenciadores de melhoria da ação da BE) pois, isso permite a realização de mais atividades.

Quanto aos PB e C, à semelhança do que indicaram aquando dos potenciadores de melhoria da sua ação, apontam novamente, o valor dado pela comunidade, equipa no 1.º ciclo, critérios da equipa (não só assentes no artigo 79.ª do ECD e serem colocados de modo a garantirem continuidade das tarefas). Para além disso destacam:

- a renovação do acervo, do mobiliário (ex. AE B - estores e estofos das cadeiras), a necessidade da formação (AE A),
- obras estruturais (AE A- mudança de chão da BE 1; BE 2 – "maior intervenção", AE B - BE 3 – "elevador ou outra solução" pelo facto de a BE 3 se encontrar no 1.º piso),
- o respeito pela funcionária em serviço na BE uma vez que tem formação (AE B),
- a parte pedagógica ser privilegiada e, como tal, no horário do PB e docente ser contemplado tempo para "sentar e reunir e trabalhar",

- a gestão dos RPGD (AE A – passar para a responsabilidade dos Serviços Administrativos; AE B – aliado à plataforma SIGA, cartão único de aluno/ leitor).

Em síntese, os Diretores sustentam as suas perceções, de que a BE é uma aliada na mudança e inovação, com as práticas (AE A – "Chamar a comunidade à Biblioteca"; AE B - quando a sala de aula quer inovar "recorremos à biblioteca") que tem vindo a desenvolver e o Diretor do AE B destacou essencialmente o "espaço" em si e os recursos. Deu o exemplo de um projeto inovador criado pela BE e ampliado à comunidade local ("Mostra-te").

Quanto aos PB e C, estes também enunciam práticas para justificar o contributo da BE no âmbito da mudança e inovação do AE, designadamente:

- candidatura a projetos (ex. "Todos juntos podemos ler" - aprovado e implementado- AE A),
- desenvolvimento de atividades no âmbito da segurança na internet, literacia dos media, pesquisa de catálogo (ex."Digiteca" – AE A),
- promoção da leitura em suporte de papel e digital (somente AE A), promoção da escrita (AE A – a BE serve de "inspiração"),
- apoio informal aos utilizadores no âmbito da literacia digital (reconhecimento por parte do PADDE – AE B),
- criação de projetos (AE B – em articulação com a Associação de Pais e com a Universidade Sénior)
- "Voltar ao projeto inicial da RBE" ao nível da organização do espaço, na sequência da descaraterização que tem sido alvo as suas pelas BE dado serem usadas pelas AEC's (PB 2 do AE B).

No que diz respeito aos membros do CG participantes, partindo de antemão de 4 possíveis contributos dados pela BE, tendo por base os facilitadores de desenvolvimento de mudança enunciados pela RBE (2017), estes pronunciaram-se quanto à importância que lhe atribuíam atendendo ao processo de inovação e mudança no AE. Após análise das perceções dos participantes, verificamos convergência entre Diretores, PB, C e membros do CG participantes no que diz respeito à importância do contributo da BE no processo de

mudança e inovação do AE (MI- ao nível do espaço da BE e trabalho colaborativo – AE A: 82% e 69%, respetivamente; espaço da BE – AE B: 62%).

No que concerne ao espaço, de destacar que a C do AE A enuncia a ampliação do espaço da BE 1 ("conseguiu partir uma parede que esteve aqui 30 anos para ser partida…") e procedeu a mudanças significativas reconhecidas pelo Diretor ("expansão da biblioteca em termos físicos, como também do espólio…"). Revela, a par da PB, a preocupação em melhorar o espaço das BE, em geral e, essencialmente, da BE 2. A PB acrescenta ainda a distribuição do espaço. Ambas anuem ser essencial criarem projetos a pensar na melhoria das condições deste espaço.

No que se refere ao Diretor, PB e C do AE B estes também confluem na preocupação ao nível das condições do espaço, a par com os membros. Embora vejam as BE com uma fonte de bem-estar, segurança e acolhimento, reconhecem que existem aspetos alvo a mudar. Exemplos disso são: mobiliário mais moderno (Diretor), haver estantes mais baixas (C), estores para quebrar luminosidade, "elevador ou outra solução" pelo facto de a BE 3 se encontrar no 1.º piso (C.), distribuição das BE do 1.º ciclo regressarem ao "projeto inicial da RBE" com "cantinhos" (PB 2).

Relativamente ao trabalho colaborativo com a Comunidade, é reconhecido por parte de vários agentes: Diretor do AE A ("espaço onde nós queremos continuar a promover essa troca de saberes e para além dos professores e dos alunos, também os funcionários"), pela C ("mexemos com toda a gente")e pela PB do AE A ("faz a ponte com todos"); C do AE B ("no terreno, no dia-a-dia, com os colegas, eu acho que isso se faz. Mas, a nível mais global"). Não obstante, no decorrer da entrevista, alguns, acusam fragilidade nesta área e denotam que há espaço para melhoria: C ("ser ouvidos"; "professor bibliotecário […] vê-se emparedado… entre a coordenadora interconcelhia e a Direção") e a PB do AE A ("parar para sentar, reunir e trabalhar"); Diretor do AE B ("Não é que os professores não tenham vontade mas como não têm essa disponibilidade de tempo não é? Acaba por haver aqui às vezes ainda uma certa distanciação entre a biblioteca e o restante. Tentamos combater isso mas não tem sido fácil"), C ("precisávamos também parar para pensar. Não é fazer, fazer, fazer"), PB 1 ("não há coordenação entre os grupos disciplinares") e PB 2 do AE B ("em que todos colaboram").

Na sequência desta perceção por parte das C e dos PB, quanto ao facto da necessidade de serem mais escutados pelos diferentes agentes, no que se refere, em particular, ao papel do (a) CIBE, uma vez que é aquele agente que faz a "ponte" entre RBE e a escola/ PB, foi alvo também da nossa atenção. Ora a Portaria 192-A/ 2015 de 29 de junho, Capítulo IV, artigo 12.º ponto 3.º, indica que este é designado pelo Diretor do Agrupamento de Escolas ou Escola não agrupada a que o docente pertence, na sequência de proposta do Gabinete Coordenador da Rede de Bibliotecas Escolares, todavia, verificamos que não consta o procedimento de avaliação deste profissional nem é expresso o período que este pode exercer funções. Consideramos assim que existe um hiato na legislação uma vez que esta função não está de todo detalhada e constatamos que não está em consonância com o limite de ação por um período de 4 anos estabelecido para outros cargos (exs. Diretor – Decreto Lei 137/ 2012 de 2 de julho, ponto 1, Capítulo III, Secção I, Subsecção II, Artigo 25.º; PB – Portaria 192- A/ 2025 de 29 de junho, ponto 1, Capítulo V, artigo 13.º), com possibilidade de renovação por um período idêntico, e findo este intervalo, assim augurem, terão necessariamente de se submeter a novo procedimento concursal. Perante tal cenário, oferece-nos dizer que o (a) CIBE pode vir assim revelar-se em oportunidade ou constrangimento à ação dos PB. Neste estudo, em particular, na sequência da perceção dos PB, apuramos que a ação deste profissional acusa a necessidade de reflexão acerca das práticas que tem vindo a exercer com os PB.

Relativamente ao nível de concordância no que diz respeito ao papel da BE processo de inovação e melhoria do AE, os membros do CG participantes, tendo por base as prioridades RBE 2023-2024 e aceções de Pataki (2019), incidem a maioria das respostas CT em:

- "Promoção da leitura, nomeadamente a multimodal"; Promoção da escrita, nomeadamente a multimodal; Uso da literacia da informação – 55 %, cada (AE A);
- "Construção de um espaço físico da Biblioteca Escolar inclusivo e seguro com possibilidade múltiplas funções e diferentes materiais", 62% e "Promoção de uma cidadania democrática, critica, empreendedora e sustentável", 52% (AE B).

Cruzando o nível de concordância dos membros quanto ao papel no processo de inovação e melhoria, verificamos que estão alinhados com as perceções dos Diretores, da PB e C do AE A, elencadas no decorrer das entrevistas (exs "lado humano" - AE B, espaço físico - ambos os AE, "dá-se uma componente de livro em formato de papel e a componente em formato digital" - AE A, "eu implemento aqui é a pesquisa no catálogo" - AE A, e a formação cívica, entre outras).

Relativamente à pertinência de temas a abordar pela BE nos AE, registou-se coincidência entre as perceções dos Diretores e a justificação assentou no mesmo fundamento. Em geral, podemos afirmar que é de resto uma preocupação comum ao concelho de Vila Franca de Xira: "integração dos migrantes" ("direitos e deveres humanos, a cidadania e a cultura tendo em vista conhecer a realidade destas populações" - Diretor do AE A) e "acolhimento dos alunos que vêm de fora" ("da cidadania, da sociedade, do respeito pelo outro e pela diversidade tendo em vista a prevenção da xenofobia e do racismo." - Diretor do AE B).

Ora esta informação vai ao encontro do que verificamos na sequência da análise documental aos PE dos AE, cuja população é descrita por pautar-se pela multiculturalidade (PE A – "famílias africanas, asiáticas, dos países de leste, entre outras", 2021; PE B – "países da CPLP e dos Estados desagregados da ex-URSS e, em menor número, da Ásia", 2023) e ainda quanto à informação obtida na Base de Dados Pordata, aquando da contextualização deste estudo e percecionamos que o concelho detém 137.552 mil habitantes (dados de 2021), em que 6,7% corresponde a população estrangeira.

Entre os PB e C surgem diversas propostas e algumas coadunam-se com as propostas dos Diretores (ex. PB do AE A- cidadania e PB 2 do AE B – diversidade) e outras, ao nível da tecnologia (C e PB do AE A e PB do AE B) que convergem entre si .

Apenas a C (Património) e o PB 1 do AE A (Jardinagem e Educação) divergem nos temas face àqueles indicados pelos Diretores e PB e C dos AE.

Quanto aos membros do CG participantes, emitem também a importância que dão aos temas e que consideram ser relevantes virem a explorados pelos responsáveis pela BE. De antemão foram disponibilizados aos membros temas tendo por base as 7 categorias

indicadas por Alves e Batista (2018) e, de entre esses, foram apurados os três que obtiveram mais respostas consideradas MI em cada AE.

De ressalvar, que tanto num AE como no outro o tema "Educação" foi o que reuniu mais respostas MI por parte dos membros (AE A -;91% AE B – 85%).

Foram ainda apurados como MI: "Sociedade" (AE A – 8 respostas, 73%; AE B – 9 respostas, 69%), "Meio ambiente" (AE A – 6 respostas, 55%) e "Tecnologia" (AE B – 10 respostas,77%).

Analisando os temas apontados pelos diversos participantes, percecionamos que o que reúne mais consenso é o tema "Sociedade" pois, vai ao encontro das temáticas apontadas como relevantes por parte de: Diretores (integração dos migrantes e do conhecimento das diferentes realidades - AE A; "acolhimentos dos alunos que vêm de fora" – AE B); C do AE A (cidadania); PB 2 (diversidade) membros do CG participantes (é um dos temas elencado entre os considerados MI).

De ressalvar que, a par dos membros de ambos os AE, o PB 1 também destacou o tema da "Educação" como Muito Importante e a desenvolver, quer com docentes, quer com alunos.

Perante os dados apurados, no âmbito do alcance dos objetivos a que nos propusemos com este estudo, podemos agora sustentar a resposta no que concerne à questão de partida:

Que perceção tem a Comunidade Educativa de dois Agrupamentos de Escolas, no que se refere à liderança e aos processos de mudança e inovação que a Biblioteca Escolar desenvolve?

Começando pelas **perceções dos Diretores**, podemos afirmar que o reconhecimento que dão à atividade da BE é um facto.

No que concerne à **Liderança** que exerce, nomeadamente, em especial na pessoa da Coordenadora este contributo é mais notório atendendo às diferentes evidências que nos fornecem:

Quadro 47 – Resumo da perceção dos Diretores no que diz respeito à Liderança das C

AE A	AE B
BE – "espaço onde nós queremos continuar a promover essa troca de saberes e para além dos professores e dos alunos, também os funcionários"; **Liderança da C:** "exerceu sempre as atividades em colaboração connosco, portanto, não houve uma necessidade de dizer…não estás a ir no caminho certo"; refere que do processo de gestão deste cargo advém "o próprio reconhecimento na comunidade" **"**liderança […] é partilhar de saberes, fazer a avaliação, a monitorização**"; "**além de ser professora, também era formadora certificada e fazia muito esta ponte"; "fez uma revolução da biblioteca, fez não só a expansão da biblioteca em termos físicos, como também do espólio, e da forma como geriu e implementou as atividades… quer as atividades internas, quer até mesmo do Plano Nacional de Leitura, e de outros projetos e Erasmus muito associados à leitura". **Competências da C:** capacidade de ouvir, de gerir ideias, de promover ações… de executar ações, de acompanhar, de fazer a monitorização, avaliação dessas ações… e criar uma equipa que seja… que seja também… mobilizadora e que seja… […] que seja criativa e dinâmica, portanto… para executar as ações que são elaboradas no plano, no Plano Anual das bibliotecas. **Desenvolvimento profissional docente** – "colaboração muito grande" pela C (exs. desenvolvimento de formação acreditada nos âmbitos da leitura, da escrita e do digital e de formadores, ACD…)" **Ação pedagógica** - reconhece o contributo da BE, nomeadamente, ao nível da disponibilização de recursos;	**BE** – "é um espaço que eu gosto bastante **[…]** mas também é um espaço que dá trabalho, não é? Que exige... Lá está aquela capacidade de organização, da dinâmica, de propor, de gerir, e portanto no fundo é essa a função do coordenador da Biblioteca… Fazer acontecer, não é? E por vezes o coordenador também tem que dar a sua… dar as suas ideias e definir arrumos nomeadamente no planeamento da biblioteca naquilo que são… que é o plano anual de atividades da biblioteca escolar. E depois é à volta disso o que se vai desenvolvendo o trabalho do coordenador. Além da outra parte que é a parte mais técnica e mais burocrática da gestão dos fundos, do fundo documental"; A **Liderança da C** "está muito bem". **Competências da C:** "uma pessoa muito tranquila, muito calma, digamos assim… mas ela consegue gerir de forma a que as pessoas também façam aquilo que ela pretende que façam, não é?" consegue: "cativar as pessoas", "por o serviço a funcionar", "gerir conflitos" e tem "boa articulação" com a Direção. **Desenvolvimento profissional docente -** Encontra 2 formas para justificar o desenvolvimento profissional efetuado pelos PB e C: - no âmbito do desenvolvimento de atividades e interação com os seus pares; - na formação dos elementos da equipa da BE. **Ação pedagógica** - reconhece o contributo da BE, nomeadamente, ao nível da disponibilização de recursos para a pesquisa para a aula ou para o desenvolvimento dos DAC; reconhece a BE como "local de estudo";

Gestão: "revolução da biblioteca, … […] expansão da biblioteca em termos físicos, como também do espólio, e da forma como geriu e implementou as atividades… quer as atividades internas, quer até mesmo do Plano Nacional de Leitura, e de outros projetos e Erasmus"; **Serviço prestado** – destaca empréstimo de livros e o desenvolvimento de atividades que vão ao encontro das necessidades dos diferentes elementos da Comunidade: Alunos, professores, funcionários e pais. **Práticas de Biblioteconomia** - reconhece que os PB e C dos seus AE agem em conformidade dado que usufruem do apoio de entidades de renome nesta área, nomeadamente, por parte da RBE. **Avaliação** - reconhece o valor da BE a este nível pois ampliou "a forma de avaliar" no AE ao nível do uso e recolha de diferentes recursos e do processo avaliativo.	**Gestão:** "gestão … […] do fundo documental… […] E depois gerir muito… a presença os elementos da comunidade … […] há alguns anos que têm uma tarefa acrescida que é a gestão de um conjunto de portáteis"; **Serviço prestado** - releva o papel da BE em estar ao serviço das restantes valências, como forma de integração e de possibilitar à Comunidade a realização de ações como a realização de aulas no espaço ou a participação de alunos em Concursos de leitura. **Práticas de Biblioteconomia -** reconhece que os PB e C dos seus AE agem em conformidade dado que usufruem do apoio de entidades de renome nesta área, nomeadamente, por parte dos SABE. **Avaliação -** salienta que recorrem aos procedimentos emanados pela RBE no entanto, não sabe detalhar quais usam em concreto.

Fonte - Elaboração própria da autora

Quanto aos **processos de mudança e inovação** que a BE desenvolve, ainda que os Diretores os reconheçam, não nos expressam tantas evidências.

Quadro 48 – Resumo da perceção dos Diretores no que diz respeito aos processos de mudança inovação das C

AE A	AE B
- admite que chamar a "comunidade" para a Biblioteca com as atividades que desenvolve pode reverter-se em situações de mudança e inovação. (Exs: conferências, apresentações de livros, leituras - mais no 1.º ciclo, estudo acompanhado, investigação, projeto de escrita criativa) pois contribuem para que a BE seja "forte", "participativa" e "ativa". - destaca o respeito entre os valores veiculados ("exijo respeito").	- revela que a Biblioteca é um recurso para a sala de aula inovar ("recorremos à biblioteca") e "é sempre um espaço aberto a desenvolver" e "a apoiar". Justifica esta perspetiva no facto de esta deter "espaço" e "recursos", nomeadamente os digitais. - ex. de inovação da BE -projeto "Mostra-te", concebido pela BE e, na sequência da articulação estabelecida com a Associação "Memória é cultura", registou-se uma ampliação ao concelho, sendo assim dadas oportunidades aos jovens para mostrar os seus atributos musicais e ao nível das Artes gráficas à comunidade local.

Fonte: Elaboração própria da autora

Em síntese a perceção dos Diretores relativamente **à Liderança que a BE exerce e aos processos de mudança e inovação que desenvolve tem resposta afirmativa embora possamos verificar que esta é mais significativa ao nível da Liderança e, essencialmente, centrada na Coordenadora.**

Quanto aos PB e C dos AE, as conclusões são as distintas entre estes profissionais.

Relativamente **à Liderança**, os **PB** reconhecem que não exercem Liderança e, no que concerne, às **Coordenadoras** esta é admitida por ambas:

Quadro 49 – Resumo da perceção dos PB / C no que diz respeito à Liderança

AE A	AE B
- C. admite com segurança exercer liderança e assume: "gosto de liderar", e, no seu entender, espelha-se em dar espaço para o outro se realizar e executar os trabalhos, recorrendo à articulação tendo em vista obter a harmonia e o equilíbrio e sustentar assim a ação das BE. Destaca as suas competências de organização e de correção na liderança que exerce. - C salienta ser cargo "difícil" e que requer "amplitude mental e até intelectual para se saber recolocar e equilibrar". Pauta-se por múltiplas áreas: gestão dos projetos, gestão de recursos humanos (admite a dificuldade em gerir elementos equipa: uns porque não se empenham e a do 1.º ciclo pelas limitações visuais que detém), gerir acervos, planificar, animar. **Competências** conhecimento da realidade; capacidade de interagir com os diferentes intervenientes; capacidade de liderança **Desenvolvimento Profissional –** promove e desenvolve bastante formação com os docentes quer autonomamente, quer em colaboração. (Ex. ACD com os docentes do 1.º ciclo em colaboração com a CIBE - implementação do projeto interno criado "Forte em Leitura"); no âmbito do PND e Agenda 20230, desenvolve formação	- C. admite, exercer liderança ("Vai-se conseguindo") sustentada no facto de: conseguir disseminar, partilhar ideias, mobilizar as pessoas e levá-las a participar., deter uma coleção "digna", divulgar a ação das BE, nomeadamente, nas redes sociais, ouvir, aceitar sugestões e constância da sua presença nas BE que gere. - C. reconhece a necessidade de haver flexibilidade neste cargo já que "a divisão, ali muito estanque, de tarefas é impossível" pois tem de gerir a equipa, o espaço, os equipamentos e a coleção; atendimento; empréstimo de computadores para sala de aula; animação, divulgação da coleção; catalogação; parceria; "responder às solicitações" (ex. espaço para receção Erasmus) e exposições (ex. "Mostra-te". - PB 1 – destaca um requisito para exercer o cargo: "Um professor bibliotecário tem que ser culto […] é preciso manter um certo grau cultural para estar à frente de um cargo como este" e reconhece que a C "é muito culta". **Competências** tem investido na capacidade de comunicar pois, considera que esta competência otimiza o conhecimento da ação e valorização da BE no AE e articulação com os diferentes elementos da comunidade; **Desenvolvimento Profissional –** reconhece não contribuir contudo, admite ter apoio, a par com um elemento da equipa que colabora na

acreditada; enquanto membro do Conselho do Centro de Formação gere processos de acreditação de formadores **Ação pedagógica** – exposições temáticas, promoção da leitura e da escrita (inspiração) em suporte digital e de papel, pesquisa de catálogo **Serviço Prestado –** serviço polivalente, "multitasking" dada: a enorme solicitação que sentem por parte da Comunidade; disponibilidade que manifesta em realizar ações que muitas vezes não lhes compete no âmbito do cargo que ocupam. **Práticas de Biblioteconomia - C -** presta formação desta área junto dos elementos da equipa; (catalogação) dos estagiários ao nível da (reposição de etiquetas de barras); tratamento documental **Avaliação – C.** admite ser frequente na sua prática recorrer a inquéritos; a cada período elaboram e apresentam em CP tabelas de dados relativos ao uso das BE e das atividades realizadas.	catalogação ("ela gostou disso e também tivemos aqui a colaboração na altura da Biblioteca da Quintinha-SABE) e também por parte dos PB 1 e PB 2 (anuído por estes). **Ação pedagógica –** oficinas de escrita e de leitura; apoio informal prestado no âmbito da literacia digital; literacia do cinema **Serviço Prestado –** atendimento da comunidade, promoção da leitura, requisição, realização de atividades dirigidas a diferentes públicos, empréstimo de "coisas" (tesouras, computadores…) aos utilizadores e para a sala de aula. **Práticas de Biblioteconomia – C** admite fragilidades ao nível da catalogação e destaca a colaboração dos PB e SABE (necessidade de mais tempo, do que aquele que dispõe, para realizar a tarefa de catalogação, dada a sua tecnicidade); **Avaliação – C.** reconhece a importância da avaliação mas admite a dificuldade de a implementar dadas as prioridades e tempo que dispõe para as realizar; augura ter 1 programa informático a ser criado por elemento a integrar a equipa o próximo ano letivo.

Fonte: Elaboração própria da autora

No que concerne aos **processos de mudança e inovação que desenvolvem**, é reconhecido por todos os PB e pelas C. Dão-nos diversas evidências.

Quadro 50 - **Resumo da perceção dos PB / C no que diz respeito aos processos de mudança e inovação**

AE A	AE B
- candidatura ao projeto promovido pela RBE "Todos juntos podemos ler" no âmbito da inclusão - foi aprovada/ implementado recentemente e nessa sequência adquiridos materiais livro e não livro. - investimento em atividades ao nível: da cidadania, da segurança na internet, literacia dos media e pesquisa de catálogo; da leitura (admite fomentar os formatos em suporte de papel e digital (*tablets)* e de escrita - a BE serve como "inspiração".	**PB 1** e **C** - pensam vir a criar um projeto em articulação com a Associação de Pais: ao nível do secundário e 3.º ciclo - formação para pais ; envolvimento dos pais do 1.º ciclo em atividades de leitura. – **C** - destaca: o apoio informal prestado aos alunos e docentes no âmbito da literacia digital (adveio daí reconhecimento por parte do PADDE); a literacia do cinema; a leitura (fomenta aquela em suporte de papel); **PB1** - articulação com a Universidade Sénior, tendo em vista promover uma "oficina de tricô" cujos intervenientes sejam os idosos e os alunos ("fazer um cachecol"); o acervo documental que

- Projetos Erasmus desenvolvidos que geram atividades no AE (ex. Clube Erasmus surge nessa sequência) PB - desenvolve atividades mediante "o projeto" e exemplifica que, por exemplo, no âmbito do "Clube do ambiente" se recorre à escrita multimodal Ambas - Criação de projetos internos (exs. "Forte em Leitura", "Tutorias de leitura") **-** candidatura a projetos promovidos pelo PNL e RBE - sugerem soluções para desafios (ex. equipa – cumprir a Portaria 192-A/ 2015 de 29 de junho)	disponibiliza é relevante, nomeadamente, ao nível da promoção da inclusão e da diversidade de valores. **PB 2** – "voltar ao projeto inicial da RBE", isto é, no que diz respeito à distribuição do espaço das BE que gere no 1.º ciclo, criando "cantinhos" e demarcando assim as diferentes zonas da BE (leitura, informática…), de momento inexistentes ("… para poderem funcionar essas atividades e portanto estão completamente descaraterizadas") pois a BE é usada pelas AEC's. - candidatura a projetos promovidos pelo PNL e RBE- - colaboração em projetos internos do AE (ex- "às voltas com" - Plano das Artes) - sugerem soluções para os desafios (ex. reconhecimento do papel da BE- os docentes experimentarem vários cargos ao longo da carreira, entre os quais o da BE)

Fonte: Elaboração própria da autora

Ainda que admitidas algumas fragilidades por parte da C do AE B ao nível da Liderança, Desenvolvimento Profissional e Avaliação), ambas as C assumem que exercem Liderança. No que se refere ao desenvolvimento de atividades que contribuem para o processo de inovação e mudança do AE, este é assumido por todos: PB e C de ambos os AE.

Relativamente aos **Membros do CG participantes**, no que concerne à **Liderança** exercida pela C, é reconhecida em ambos os AE e dão-nos evidências que o comprovam conforme explanamos adiante:

Quadro 51 – Resumo da perceção dos membros do CG participantes no que diz respeito à Liderança da C.

AE A	AE B
55% - conhecem todas as BE; 36 % - algumas BE **Definição da BE do AE** Espaço de aprendizagem e diversão, acolhedor, inclusivo, flexível e colaborativo tendo em vista levar os utilizadores a produzir algo (Lison, 2023); - **27%** Espaço físico e remete para os documentos que detém e para os diferentes utilizadores da comunidade educativa (RBE, 2023); - **36%,**	39 % - conhecem todas as BE 46 %- algumas BE **Definição da BE do AE** Espaço físico e virtual em que podem ser realizadas diversas atividades e cujo público-alvo são os alunos que detêm necessidades distintas (Gasque e Casarin, 2016). - 54% - **62%** dos membros conhece a C; (docentes, Não docente e um membro da Comunidade)

Espaço físico e virtual em que podem ser realizadas diversas atividades e cujo público-alvo são os alunos que detêm necessidades distintas (Gasque e Casarin, 2016). - .**36%** - **55%** dos membros conhece a C (docentes, Não docente e um pai); - **55%** (súmula CT, C e C em P, cada) destacam quanto **às competências** da C: Comunicação, Gestão de mudanças, Espírito de equipa, Trabalho Colaborativo, Pensamento crítico, Ética, Criação/ planificação de projetos, Marketing e promoção da Biblioteca Escolar (LLMA, 2017) - **36%** dos membros sabem que a C integra o CP - **55%** dos membros do CG participantes reconhece que **em parte** a Coordenadora exerce Liderança *versus* **36%** que **reconhecem** que a Coordenadora exerce liderança, Um dos membros (Comunidade) não responde. As **competências** (súmula CT e C - 64%,cada) incidem em: - no compromisso e na visão com a aprendizagem e a pesquisa de fontes como suporte ao ensino; - no foco com a construção de parcerias, recorrendo à capacidade criativa - no foco com a construção da ação em evidências e comemoração quer dos resultados quer dos impactos (Todd, 2002) **Importância dada às tarefas da BE** **Liderança** - 64% consideram I **Gestão da BE** - 55% dos membros considera MI	- Os membros destacam quanto às **competências** da C: **69%** (súmula das respostas CT, C) - Gestão de mudanças; **62%** (súmula das respostas CT, C e C em P, cada) Comunicação, Espírito de equipa, Trabalho Colaborativo, inteligência emocional, resolução de problemas, visão de futuro, Pensamento crítico, Ética, Criação/ planificação de projetos, (LLMA, 2017) **54%** (súmula de CT, C e C em parte) as competências de Cidadania Digital e Marketing e promoção da Biblioteca Escolar; (LLMA, 2017) - **46%** dos membros sabem que a C integra o CP - **54%** que reconhecem que a Coordenadora exerce liderança *versus* **39%** dos membros do CG participantes reconhece que em parte a Coordenadora exerce Liderança. Um dos membros (D3) responde que não exerce. As **competência**s incidem em: - no compromisso com a aprendizagem como suporte para o ensino: (súmula CT e C - 69%); na visão centrada - na aprendizagem recorrendo a uma diversidade de fontes (súmula CT e C - 62%); - na flexibilidade e adaptabilidade (súmula CT e C - 62%). -na aprendizagem contínua, que passa pela mudança e inovação ao agir “fora da caixa” (súmula CT e C - 62%). (Todd, 2002) **Importância dada às tarefas da BE** **Liderança** - 54% consideram **I** **Gestão da BE** - 54% dos membros considera MI

Desenvolvimento Profissional dos docentes – 64% dos membros consideram I - **Ação pedagógica desenvolvida pela BE** - 82% dos membros considera MI - **Serviços prestados** - 55% dos membros consideram I - **Práticas de Biblioteconomia** - 82% dos membros consideram I - **Avaliação das práticas** - 64% dos membros consideram I	**Desenvolvimento profissional dos docentes** - 54% dos membros consideram I **Ação Pedagógica** - 54% dos membros consideram MI **Serviços prestados** - 62% dos membros consideram I **Práticas de Biblioteconomia** - 54% dos membros consideram MI **Avaliação de práticas** - 62% dos membros consideram I

Fonte: Elaboração própria da autora

De ressalvar, conforme já referimos, que ambas as C exercem Liderança, embora, a perceção dada pela C do AE do A face à Liderança que exerce é mais segura do que a do AE B ("vai-se conseguindo"). Não obstante, verificamos que a perceção por parte dos membros do CG participantes ocorre o inverso quanto à Liderança que estas exercem: AE A - Em parte - 55%; S – 36%; AE B (S – 54%; em Parte – 39%). Tal, leva-nos a crer que o investimento ao nível da Comunicação que a C do AE B revela que tem vindo a efetuar está a surtir efeito.

No que concerne aos **processos de mudança e inovação** que desenvolvem, os **membros do CG participantes** também reconhecessem que são desenvolvidas pela BE e expressam-nos evidências. A saber:

Quadro 52 – Resumo da perceção dos membros dos CG participantes no que diz respeito aos processos de mudança e inovação

AE A	AE B
- **82%** dos membros consideram **MI** o **contributo** da BE ao nível de: "O acesso, a instalação e a organização do espaço da Biblioteca Escolar- local estratégico da escola onde todos vão, acessível para todos incluindo aqueles com mobilidade reduzida, com boa luz natural, e instalações que permitam acolhimento de equipamentos, fundo documental em suportes diversos, atividades e alunos"; "O trabalho colaborativo entre professor bibliotecário e os diferentes agentes educativos (Direção, os departamentos, os	- **69%** dos membros consideram **MI** o contributo da BE ao nível de: "O acesso, a instalação e a organização do espaço da Biblioteca Escolar- local estratégico da escola onde todos vão, acessível para todos incluindo aqueles com mobilidade reduzida, com boa luz natural, e instalações que permitam acolhimento de equipamentos, fundo documental em suportes diversos, atividades e alunos" (RBE, 2017);

alunos, os EE e outras parcerias) e divulgação e promoção das práticas da BE visando a otimização da articulação"; (RBE, 2017) - **55 %** dos membros **CT** com o papel da BE no **processo de inovação** e melhoria do AE ao nível de: "Promoção da leitura, nomeadamente a multimodal; Promoção da escrita, nomeadamente a multimodal; Uso da literacia da informação"; (RBE, 2023)	-**62%** dos membros CT com o papel da BE no processo de inovação e melhoria do AE, ao nível de: Construção de um espaço físico da Biblioteca Escolar inclusivo e seguro com possibilidade múltiplas funções e diferentes materiais -**54%** dos membros **CT** com o papel da BE no processo de inovação e melhoria do AE, ao nível de: Promoção de uma cidadania democrática, critica, empreendedora e sustentável (RBE, 2023)

Fonte: Elaboração própria da autora

Ainda que assinaladas algumas fragilidades ao nível do conhecimento que a C integra o CP (membros do CG participantes), e por parte da C do AE B ao nível do Desenvolvimento Profissional e Avaliação de Práticas, de resto todas as outras evidências dadas pelos participantes relativas ao espaço das BE, das competências da C e dos diferentes contributos que as BE dão no âmbito da Liderança exercida e do processo de inovação do AE, sustentam a assunção de que a BE exerce Liderança e desenvolve atividades no âmbito do processo de inovação e mudança do AE.

Não obstante, esta evidência, conseguimos apurar também **desafios** com que os **PB e C** se debatem e oportunidades que poderiam otimizar a sua Liderança e o processo de mudança e inovação.

Quadro 53 – Resumo de desafios *versus* oportunidades dos PB e C do estudo

AE A	AE B
- Aumento do financiamento provindo do Orçamento de Estado; **-** Legislação que crie a função de AO, ao serviço da BE; - Atualização do acervo; - Renovação dos equipamentos informáticos; - Intervenção estrutural da BE 2; - Acessibilidade da BE 1 dado localizar-se no 1.º piso; - Articulação mais "consistente" com os grupos disciplinares; - PB serem mais escutados pela Comunidade; - Reconhecimento do valor do PB por parte da RBE, a par dos CIBE;	- Renovação do mobiliário em todas as escolas como fonte de bem-estar; - Renovação do acervo; - Renovação dos equipamentos informáticos; - Acessibilidade à BE 3 que fica no 1.º piso ("um elevador ou outra solução"); - Mais recursos humanos nomeadamente, de mais um PB, dada a dimensão do seu AE; - Formação na área das BE; - Ter "equipa" no 1.º ciclo; - Tempo para "parar para pensar";

- Reflexão quanto à ação pedagógica dos docentes, que pressionados com o "tempo e com exames" ainda vêm a BE como constrangimento ao invés de mais-valia para o currículo; - Otimização da divulgação das atividades de articulação garantida pelo cumprimento dos RPGD dos utilizadores - Melhor equipa e sem estar circunscrita a elementos ao abrigo do artigo 79.º do ECD (revela-se numa "sorte" ou num "azar"); - Estabilidade dos elementos da equipa sempre que seja garantida a continuidade da qualidade da execução das tarefas; - Valorização do papel da AO e contemplar todas as BE; - Uso efetivo dos recursos e serviços das BE, como forma de coadjuvação ao cumprimento dos programas curriculares.	- Horário dos elementos da equipa que garantisse o mínimo de 2 h seguidas e que cobrisse h prioritárias (ex. h de almoço); - Garantia de continuidade dos elementos da equipa; - Distribuição equitativa do horário dos elementos da equipa face ao da BE visando garantir a continuidade do serviço; - Ter AO a laborar em todas as BE; - Respeito pelo valor da AO e não recorrer a esta para suprir faltas noutros espaços da escola; -Conhecimento dos docentes acerca do papel da BE; - Maior coordenação entre os grupos disciplinares visando planificar "2 a 3 projetos em que todos colaboram" - Importância dada pelas chefias às BE.

Fonte: Elaboração própria da autora

Também concluímos ainda que é necessário manter "um certo grau cultural para estar à frente de um cargo como este" e deter "amplitude mental e até intelectual para se saber recolocar e equilibrar", e flexibilidade para o gerir dado que "a divisão, ali muito estanque, de tarefas é impossível".

Certos de que os PB e C deste estudo detêm estas, e outras competências apuradas junto dos restantes participantes, explanamos as soluções que encontraram para alguns desafios com que se deparam no **Quadro 54.**

Quadro 54 – Desafios *versus* soluções da BE

Desafios	**Soluções**
Maior reconhecimento por parte da comunidade acerca do papel da BE	- formação nesta área; - investimento na comunicação; - ao longo da carreira docente os docentes desempenhassem as diferentes funções que existem na escola, nomeadamente, na BE.
Equipa da BE	- cumprimento efetivo da Portaria 192 – A/ 2015 de 29 de junho; - critérios definidos por parte da Direção: distribuição do horário de modo a cobrir a h de almoço e pelo menos 2h seguidas pois, apenas 1h "condena" os

	docentes a só fazerem atendimento e não lhes permite a realização de outras funções; colocação de docentes com perfil sem haver a condicionante de serem apenas entre aqueles que usufruem de redução letiva resultante da idade (art.º 79.º do ECD); garantia de continuidade das pessoas na equipa quando desenvolvem um trabalho de qualidade.
Gestão dos RPGD do concelho (alunos)	- ser aliado à plataforma SIGA; -ser gerido pelos Serviços Administrativos dos AE; - integrar o cartão de aluno/ leitor – cartão único.

Fonte: Elaboração própria da autora

Em suma, por todos os aspetos expressos pensamos que conseguimos assim contribuir para o conhecimento das Bibliotecas Escolares, em geral, e em particular das BE estudadas.

Tendo sido a opção desta investigação o Estudo de Caso, tivemos em linha de conta que "o plano geral do estudo de caso pode ser representado como um funil em que se começa pela recolha de dados, os quais são revistos e explorados, e vão sendo tomadas decisões tendo em conta o objetivo do trabalho e os aspetos a aprofundar, tendo em conta a área delimitada" (Bogdan e Biklen (2010, pp. 89-90). Pensamos que conseguimos assim proceder a uma "descrição rica e rigorosa" (Carmo e Ferreira, 2008, p. 235) visando encontrar padrões em situações, fenómenos, relações que permitam uma análise sistemática de uma situação (no caso desta investigação são abordados 2 casos) visando obter uma base para a construção de uma teoria (Matos e Pedro, 2011).

Auguramos que estes casos, possam vir a contribuir para o enriquecimento do estado da arte acerca da área da Liderança, da Inovação e Mudança, e que se venham a constituir como exemplo para a compreensão de outros que venham a decorrer. Estamos convictos de termos assim criado condições para a perceção de outras situações de Liderança intermédia exercida no âmbito das funções desempenhadas pelos responsáveis que têm a cargo as Bibliotecas Escolares bem como os processos de inovação que desenvolvem.

Referências Bibliográficas

Amanchukwu, R. N., Stanley, G. J., & Ololub, N. P. (2015). A Review of Leadership Theories, Principles and Styles and Their Relevance to Educational Management. *Management*, 5 (1), 6-14. https://www.researchgate.net/publication/283081945_A_Review_of_Leadership_Theories_Principles_and_Styles_and_Their_Relevance_to_Educational_Management

AERA Council (2011). Code of Ethics American Educational Research Association. *Educational Researcher*, 40 (3), 145-156. https://www.aera.net/Portals/38/docs/About_AERA/CodeOfEthics(1).pdf

Álvares, M. (2021). Introdução à Investigação Quantitativa e análise SPSS. Universidade Aberta. https://repositorioaberto.uab.pt/handle/10400.2/10529

Alves, J. M., & Baptista, C. (2018). Reinveinting the school: expectations and experiences. *Educa-International Catholic Journal of Education*, 4, 127-143. https://ciencia.ucp.pt/ws/portalfiles/portal/101553367/66321932.pdf

Alves- Mazzotti, A. J. (2006). A Revisão da Bibliografia em teses e dissertações: meus tipos Inesquecíveis – o retorno. In J.A., Lima & J.A., Pacheco (org.). *Fazer investigação: contributos para a elaboração de dissertações e teses*, 2, pp. 29-40. Porto Editora

Barroso, J. (2005). Políticas educativas e organização escolar. Universidade Aberta.

Batista, B. F., Rodrigues, D., Moreira, E. & Silva, F. (2021). Técnicas de recolha de dados em investigação. Inquirir por questionário e/ou inquirir por entrevista. In Sá, P., Costa, A. P. & Moreira, A. (org.). *Reflexões em torno da metodologia de investigação: recolha de dados,* (2). Universidade de Aveiro. http://hdl.handle.net/10773/30772

Bertero, C. O. (1976). Mudança organizacional e processo decisório. *Revista de Administração de Empresas*, 16. https://www.scielo.br/j/rae/a/ZtsCPMgMXbvZNJrq8ShkSGC/

Bogdan, R. & Biklen, S. (2010). *Investigação qualitativa em Educação*. Porto Editora.

Bolívar, A. (2001). Los Centros Educativos Como Organizaciones Que Aprenden: Una Mirada Crítica. Contexto educativo. *Revista digital de investigación y nuevas tecnologias*, 18. https://www.researchgate.net/publication/28068579_Los_centros_educativos_como_organizaciones_que_aprenden_Una_mirada_critica

Bolívar, A. (2015). Políticas de Educação para o século XXI e desenvolvimento docente. In Bolívar, A., Barroso, J., Azevedo, J., Alves, J. M., Verdasca, J. , Torres, L., Santos, M., C., & Barro, R. *Educação, Territórios e Desenvolvimento Humano: Atas do I Seminário Internacional*. I – Conferências e Intervenções. Universidade Católica Portuguesa do Porto. Faculdade de Educação e Psicologia. https://www.researchgate.net/publication/285895026_Politicas_de_educacao_para_o_seculo_XXI_e_desenvolvimento_profissional_docente

Bush, T. (2006). Theories of Educational Management. *International Journal of Educational Leadership Preparation*, 1(2), 2. https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1066693.pdf

Bush, T. (2008). Models of educational leadership. In *Leadership and managment development in educational*. *Sage publications*, 2, 9-23. https://www.academia.edu/36398943/LEADERSHIP_AND_MANAGEMENT_DEVELOPMENT_IN_EDUCATION_BOOK_REPORT_

Busher, H. (2006). Leading purposeful change in schools: people, power and culture. In H. Busher, *Understading educational leadership. People, power and culture*, 7, 148-162. Open University Press. https://www.researchgate.net/publication/234619195_Understanding_Educational_Leadership_People_Power_and_Culture

Carmo, H. & Ferreira, M. M. (2008). Metodologia da Investigação: guia para auto-aprendizagem. (2.ª edição). Universidade Aberta. https://www.academia.edu/17585183/Metodologia_da_Investiga%C3%A7%C3%A3o

Carneiro, G. B. & Amiel, T. (2022). Tendências de inovação em Bibliotecas Escolares: vertentes emergentes para ressignificar esses espaços. Portal de Revistas da USP. *Biblioteca Escolar Em Revista*, 8 (1), 42-63. https://doi.org/10.11606/issn.2238-5894.berev.2022.186748

Conde, E. & Martins, R. C. (2009). Modelo de auto-avaliação da Biblioteca Escolar: Princípios estrutura e metodologias de operacionalização. Rede de Bibliotecas Escolares. Newsletter 5. http://esgm-biblioteca.50webs.com/auto_avaliacao.pdf

Costa, E. (2017). Processos de liderança pedagógica e reconfiguração organizacional – um desafio ao diretor escolar. In M. Miguéns (coord), *Alargamento da escolaridade obrigatória: contextos e desafios*, (pp. 132-143), CNE. http://hdl.handle.net/10451/38361

Costa, H., & Oliveira, I. (2018). O papel dos professores na inovação pedagógica com recurso às tecnologias, In L. Grave-Resendes, G. Bastos & I. Oliveira (coord.*). Lideranças e inovação em contextos educativos*. Universidade Aberta. 10, (pp. 197-217). https://repositorioaberto.uab.pt/handle/10400.2/7396

Conselho Nacional de Educação. (2016). Processos de descentralização em Portugal. CNE. https://www.cnedu.pt/content/edicoes/seminarios_e_coloquios/processos_de_descentralizacao_em_educacaofinal.pdf

Conselho Nacional de Educação. (2017). Organização escolar: os agrupamentos. CNE. https://www.cnedu.pt/pt/noticias/cne/1226-estudo-cne-organizacao-escolar-os-agrupamentos

Conselho Nacional de Educação. (2021). O estado da Educação 2021. CNE https://www.cnedu.pt/pt/publicacoes/estado-da-educacao/1871-estado-da-educacao2021

Coutinho, C. P. (2013). Análise de conteúdo da comunicação assíncrona: Considerações metodológicas e recomendações práticas. *Revista Educação*, Formação e tecnologia. https://hdl.handle.net/1822/27071

Cram, J. (1999). Six impossible things before breakfast: A multidimensional approach to measuring the value of libraries. Keynote address 3rd Northumbria International Conference on Performance Measurement in Libraries and Information Services, 27-31 August, 1999.

Creswell, J. W. (2007). Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. (2. ª ed.) *Artmed*. https://archive.org/details/projetodepesquis0000cres

Pina e Cunha, M., Rego, A. (2002). As duas faces da mudança organizacional: planeada e emergente. Researchgate. https://www.researchgate.net/publication/23694291_As_duas_faces_da_mudanca_organizacional_planeada_e_emergente

Falsarella, A. (2018). Os estudos sobre a cultura da escola: forma, tradição, comunidade, clima, participação, poder. *Educação e Sociedade*, 39, (44), 618-633. https://doi.org/10.1590/ES0101-73302018182991

Figueiredo, A. D. (2011). Inovar em educação, educar para a inovação, In D. Fernandes, L. Santos, A. D. Figueiredo & Vieira, M.M. (org.). *Avaliação em Educação: olhares sobre uma prática social incontornável*. Editora Melo, 1, pp. 13-28. https://www.researchgate.net/publication/263161774_Inovar_em_Educacao_Educar_para_a_Inovacao

Fink, D. (2019). Towards sustainable, deeper, longer and broader leadership. *Rev. Elet. Educ.*, 13 (1), 182-195. https://doi.org/10.14244/198271993071.

Fullan, M. (2011). The Six Secrets of Change: What the Best Leaders Do to Help Their organizations survive and thrive. https://books.google.nr/books?id=cWVIVSfW4IIC&pg=PA11&hl=pt-PT&source=gbs_selected_pages&cad=1#v=onepage&q&f=false

Fullan, M. (2015). The meaning of educational change. In M. Fullan, *The meaning of educational change*, cap. 2, 18-37, Teachers College, Columbia University. https://books.google.pt/books?hl=en&lr=&id=YxGTCwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR3&dq=The+Meaning+of+educational+change+routledge&ots=Y1gyCjpR5b&sig=lsjPwuLoQWXfqAjBxP4qju1G51Q&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

Gasque, K. & Casarin, H. (2016). Bibliotecas escolares: tendências globais. *Em Questão*, 22, (3), 36-55. https://seer.ufrgs.br/EmQuestao/article/view/60697

Hargreaves, A. (1998). Os professores em tempos de mudança. Mc Graw- Hill. HARGREAVES, Andy. Os Professores em Tempos de Mudança: o Trabalho e A Cultura Dos Professores Na Idade Pós-Moderna. Lisboa: McGraw Hill, 1998, 308p. | PDF

Hill, M. M. & Hill, A. (2016). *Investigação por questionário* (2.ª ed.). Sílabo

International Federation of Library Assotiations and Institutions (1999). Manifesto da Biblioteca Escolar da IFLA/ Unesco. Mnifesto da UNESCO para as Bibliotecas Escolares

International Federation of Library Assotiations and Institutions (2015). Diretrizes da IFLA para a Biblioteca Escolar. Rede de Bibliotecas Escolares (trad.). https://www.ifla.org/wp-content/uploads/2019/05/assets/school-libraries-resource-centers/publications/ifla-school-library-guidelines-pt.pdf

International Federation of Library Assotiations and Institutions (2019). Manifesto das Bibliotecas para a Europa. http://bibliotecas.dglab.gov.pt/pt/ServProf/Documentacao/Documents/a-library-manifesto-for-europe-pt.pdf

Júnior, E. B. L., Oliveira, G. S., Santos, A. C. & Schnekenberg, G. F. (2021). Análise documental como percurso metodológico na pesquisa qualitativa. *Cadernos da Fucamp*, 20 (44), 36-51. https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/cadernos/article/view/2356

Kotter, J. (1999). Liderando mudança. Gulf Professional Publishing. https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=9scqpe-sW2MC&oi=fnd&pg=PA1&dq=modelo+john+kotter&ots=8YpyVW88FY&sig=yrQKDPvohgscXdXcNGWPmKoBBEU&redir_esc=y#v=onepage&q=modelo%20john%20kotter&f=false

Lieberman, A. , & Miller, L. (2005). Teachers as Leaders. *The Educational Forum,* 69, Winter, 151-162. https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ683740.pdf

Library Leadership and Management Association (2017). LLAMA'S 14 Foundational Competencies for Library Leadership and Management. *Library Leadership & Management Association,* Vol. 31, No. 3., pp.1-7. https://llm.corejournals.org/llm/issue/view/380

Lima, J.A., & Pacheco, J.A. (org.). (2006). *Fazer investigação: contributos para a elaboração de dissertações e teses:* Porto Editora

Lüdke, M. & André, M. E. D. A. (2018). Pesquisa em educação: abordagens qualitativas. EPU. 2.ª ed. https://www.passeidireto.com/arquivo/147610742/pesquisa-em-educacao-abordagens-qualitativas-menga-ludke

Matos, J.F. & Pedro, A. (2011). O estudo de Caso na Investigação em educação - em direção a uma reconceptualização. XI Congresso da SPCE, pp. 583-587. SPCE. http://hdl.handle.net/10451/9678

Matos, B., & Grave, L. (2018). Conceito de liderança e de líder. In L. Grave-Resendes, G. Bastos & I. Oliveira (coord.*). Lideranças e inovação em contextos educativos*. Universidade Aberta. 1, (pp. 8-16). https://repositorioaberto.uab.pt/handle/10400.2/7396

Meirinhos, M. & Osório, A. (2010). O estudo de caso como estratégia de investigação em educação. EDUSER. *Revista de Educação*, 2 (2). https://core.ac.uk/download/pdf/153405689.pdf

Meirinhos, M. (2016). Problemáticas educativas pelo desenvolvimento da eSociedade, *Revista Internacional de Aprendizaje y Cibersociedad*, 20 (1). 47-52. (PDF) Problemáticas educativas geradas pelo desenvolvimento da e-sociedade

Moraes, R. (1999). Análise de conteúdo. *Revista Educação*, 22 (37), 7-32. https://www.bing.com/search?q=moraes%201999%20An%C3%A1lise%20de%20conte%C3%BAdo.%20&qs=n&form=QBRE&sp=-1&lq=0&pq=moraes%201999%20an%C3%A1lise%20de%20conte%C3%BAdo.%20&sc=9-33&sk=&cvid=970728593E9D4018880AA53092E6DDB9

Neves, Cláudia (2020). Educação, Desenvolvimento Humano e Novas Formas de Regulação dos estados: efeitos diretos e indiretos na esfera educacional. *In* C., Neves (org). *Premissas para o desenvolvimento humano através da educação*: *avanços e possibilidades*. 2 (pp. 11-23). Editora Artemis. https://editoraartemis.com.br/catalogo/post/educacao-desenvolvimento-humano-e-novas-formas-de-regulacao-dos-estados-efeitos-diretos-e-indiretos-na-esfera-educacional

Oliveira, R. L., Viana, A. S., Pinto, C. N. A., Araújo, F. J. G., Araújo, J. A. L., Barbosa, C. R. C., Azevedo, J.P., Azevedo, M. C. L., Moura, R.P., Gadelha, A. C. S. & Lima, T. R. Q. F. (2024). A Transformação da Educação na Era da Inteligência Artificial: Impactos e perspetivas. *Revista FT*, Educação, Pedagogia, 28 (134). https://revistaft.com.br/a-transformacao-da-educacao-na-era-da-inteligencia-artificial-impactos-e-perspectivas/

Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (2013). Leadership for 21st Century Learning. OCDE. https://www.oecd.org/en/publications/leadership-for-21st-century-learning_9789264205406-en.html

Pacheco, J.A. (2006). Um olhar global sobre o processo de investigação. In J. A. Lima & J.A Pacheco (org.). *Fazer investigação: contributos para a elaboração de dissertações e teses*, 1 (pp. 13-28). Porto Editora

Pataki, M. E. (2019). Is the 21th- century school library a fiction or a tangible reality? 48th Conference of the International Association of Schools Librarianship and the 23th international Forum on Research in school librarianship. IASL. https://journals.library.ualberta.ca/slw/index.php/iasl/article/view/7408

Piedade, J., & Pedro, N. (2014). Tecnologias digitais na gestão escolar: Práticas, proficiência e necessidades de formação dos diretores escolares em Portugal. *Revista Portuguesa De Educação*, 27 (2), 109–133. https://doi.org/10.21814/rpe.6254

Rede de Bibliotecas Escolares (2017). O contributo da Biblioteca escolar para o reforço da escola inclusiva. RBE. https://www.rbe.mec.pt/np4/file/681/10_bibliotecarbe.pdf

Rede de Bibliotecas Escolares. (2018). Modelo de avaliação da biblioteca escolar. RBE. https://www.rbe.mec.pt/np4/%7B$clientServletPath%7D/?newsId=116&fileName=978_989_8795_09_0Print.pdf

Rede de Bibliotecas Escolares. (2020). Presença em linha das bibliotecas escolares: roteiro para a definição de uma política. RBE. https://www.rbe.mec.pt/np4/file/602/presenca_emlinha.pdf

Rede de Bibliotecas Escolares. (2021). Bibliotecas Escolares: presentes para o futuro. Programa Rede de Bibliotecas Escolares: Quadro estratégico: 2021-2027. RBE. https://rbe.mec.pt/np4/file/890/qe__21.27.pdf

Rede de Bibliotecas Escolares (2021). O professor Bibliotecário: um profissional em ação. RBE. https://rbe.mec.pt/np4/?newsId=1109&fileName=PB.pdf

Rodrigues, C. F. S, Lima, F. J. C. & Barbosa, F. T. (2017). Importance of using basic statistics adequately in clinical research. *Brazilian Journal of Anesthesiology*. 67 (6), 619-625 https://doi.org/10.1016/j.bjane.2017.01.011

Sá-Silva, J. R., Almeida, C. D. & Guindani, J. F. (2009). Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. *Revista Brasileira de História e Ciências Sociais*, 1 (1) https://periodicos.furg.br/rbhcs/article/view/10351/pdf

Santos, L. A. B. & Lima, J. M.M. V. (Coord.) (2019). Orientações metodológicas para a elaboração de trabalhos de investigação (2.ª edição). Cadernos do IUM, 8. Instituto Universitário Militar. https://www.ium.pt/files/publicacoes/Cadernos/8/Cadernos_IUM_8_Orientacoes_Metodologicas_TI_2Ed.pdf

Santos, J. R. & Henriques, S. (2021). Inquérito por questionário: contributos de conceção e utilização em contextos educativos. Uab. http://hdl.handle.net/10400.2/10696

Silva, C. F., Rumbane, S. J. (2020). Educação e Mudança social: reflexões sobre o último meio século. Cadernos de História da Educação, 19 (2), 673-679. http://educa.fcc.org.br/pdf/che/v19n2/1982-7806-che-19-02-673.pdf

Tahmaseb, R. B. (2021). *The 21st Century School Library: A Model for Innovative Teaching Learning*. John Catt Educational Ltd.

Teixeira, S. (2022). *Gestão das organizações*. Escolar Editora

Todd, R. (2001). Transições para futuros desejáveis das bibliotecas escolares. IASL Conference. https://pt.slideshare.net/auroricas/transicoes-para-futurosdesejaveisdasbe1#2

Todd, R. (2002). School librarian as teachers: learning outcomes and evidence-based practice. 68th IFLA Council and General Conference. IFLA. https://origin-archive.ifla.org/IV/ifla68/papers/084-119e.pdf

Todd, R. (2011). O que queremos para o futuro das Bibliotecas Escolares. RBE. https://www.rbe.mec.pt/np4/file/672/01_bibliotecarbe.pdf

Valle, F., Almager, I. L., Molina , R. & Claudet, J. (2015). Answering the Call for 21st Century Instructional Leadership: A Case Study of a School District and University Job-Embedded Aspiring Leaders Partnership. *Open Journal of Leadership*, 4 (3). https://www.scirp.org/journal/paperinformation?paperid=59823

Weber, R. P. (1990). Content Analisys. *In* R. P. Weber, *Basic Content Analisys*. 16 (pp. 117-124),Sage.https://daneshnamehicsa.ir/userfiles/files/1/9-%20Basic%20Content%20Analysis,%201990,%20Sage%20Publications.pdf

Fontes:

A - Base de dados consultadas:

Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência (2021). Base de Dados. Roteiro das Escolas. Concelho de Vila Franca de Xira

Portdata (2021). Bibliotecas Escolares no Ensino público em Portugal

Portdata (2021). Estabelecimentos nos ensinos pré-escolar, básico e secundário público: total e por nível de ensino

Pordata. (2021).O seu município em números!

B - Legislação:

Decreto-lei n.º 75/ 2008 de 22 de abril. *Diário da República*, n.º 79/2008, Série I de 2008-04-22. https://dre.pt/dre/detalhe/decreto-lei/75-2008-249866

Decreto-Lei n.º 224/2009, de 11 de setembro. *Diário da República,* n.º 177/2009, Série I de 2009-09-11. https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-lei/224-2009-489733

Decreto-Lei n.º 41/2012 de 21 de fevereiro. *Diário da República,* n.º 37/2012, Série I de 2012-02-21.https://diariodarepublica.pt/dr/legislacao-consolidada/decreto-lei/2012-117105579-161993637

Decreto-lei n.º 137/2012 de 2 de Julho. *Diário da República,* n.º 126/2012, Série I de 2012 -07-02. https://dre.pt/dre/detalhe/decreto-lei/137-2012-178527

Decreto –Lei n.º 55/ 2018 de 6 de julho. *Diário da República*, n.º 129, Série I de 6 de 2018-07-06. https://www.dge.mec.pt/sites/default/files/Curriculo/AFC/dl_55_2018_afc.pdf

Decreto-Lei n.º 21/2019 de 30 de janeiro. *Diário da República,* n.º 21/2019, Série I de 2019-01-30. https://dre.pt/dre/detalhe/decreto-lei/21-2019-118748848

Despacho Conjunto n.º 43/ME/MC/95. *Diário da República,* n.º 25/1996, Série II de 1996-01-30. https://www.rbe.mec.pt/np4/%7B$clientServletPath%7D/?newsId=433&fileName=despacho_conjunto_43_ME_MC_95.pdf

Despacho n.º 5328/2011de 28 de março. *Diário da República*, n.º 61/2011, Série II de 2011-03-28. https://files.diariodarepublica.pt/2s/2011/03/061000000/1451914526.pdf

Portaria n.º 755/2009, de 14 de Julho. *Diário da República*, n.º 134, Série I de 2009-07-14. https://www.rbe.mec.pt/np4/%7B$clientServletPath%7D/?newsId=321&fileName=portaria756_2009.pdf

Portaria n.º 192-A/2015, de 29 de junho. *Diário da República*, n.º 124/2015, 1º Suplemento, Série I de 2015-06-29. https://dre.pt/dre/detalhe/portaria/192-a-2015-67637938

C - Outras Fontes:

Agrupamento de Escolas A (2021). Projeto Educativo

Agrupamento de Escolas B (2023). Projeto Educativo

Amante, Lúcia (2020).Educação a Distância. Secção de Educação a Distância da SPCE. https://www.youtube.com/watch?v=PAkP12CFT0Y

American Library Association (2014). Trends: Trend resources from the ALA Center for the Future of Libraries. Library of the future. https://www.ala.org/future/trends

Associação Portuguesa de Bibliotecários, Arquivistas e profissionais da informação e documentação (2023). Breve abordagem sobre os desafios e prioridades das bibliotecas escolares no século XXI. https://noticia.bad.pt/2023/05/25/breve-abordagem-sobre-os-desafios-e-prioridades-das-bibliotecas-escolares-no-seculo-xxi/

Dias, C., Pinto, E., Pinto, M., Ferreira, P. & Silva, L. (2008). Inquérito por questionário. Universidade do Minho. Instituto de Educação e Psicologia. Trabalho para a U.C. de Métodos de Investigação em Educação

Direção de Serviços de Documentação (2020). APA 7th: diretrizes para a realização de citações em texto e referências bibliográficas de acordo com o Publication Manual of the American Psychological Association (7th edition). Universidade Aberta. http://hdl.handle.net/10400.2/9889

International Federation of Library Assotiations and Institutions (2005). Manifesto de Alexandria sobre Bibliotecas, a Sociedade da Informação em Ação. https://www.ifla.org/publications/alexandria-manifesto-on-libraries-the-information-society-in-action/

Inspeção Geral da Educação e Ciência (2023). Avaliação externa das escolas: Quadro de Referência. https://www.igec.mec.pt/upload/AEE3/AEE_QR_2023.pdf

Lison, B. (2023). Conferência: How can school libraries respond to the challenges that we are facing? In *Fórum RBE 2023*. https://www.youtube.com/watch?v=0i6gSG2R-g4

Ferreira, A. (2018). Flexibilizar o currículo: qual o papel das Bibliotecas Escolares. Colóquio da Neve. https://bibliotubers.com/flexibilizar-o-curriculo-qual-o-papel-3565

Moran, J. (2024). O uso equilibrado da Inteligência Artificial na Educação. *Linkedin*. https://www.linkedin.com/pulse/o-uso-equilibrado-da-intelig%C3%AAncia-artificial-na-educa%C3%A7%C3%A3o-jose-moran-xmqnf/

Nóvoa, A. (2020). Novos desafios na formação de Educadores/as e Professores/as. https://www.youtube.com/watch?v=-BT7XAZR7Oc

Rede de Bibliotecas Escolares. (2023). Prioridades para as Bibliotecas Escolares 2023-2024. Rede de Bibliotecas Escolares. https://www.rbe.mec.pt/np4/%7B$clientServletPath%7D/?newsId=1133&fileName=Prioridades.pdf

Rede de Bibliotecas Escolares. (2023). Powerbook: criar e partilhar recursos pedagógicos digitais. https://rbe.mec.pt/np4/powerbook-criar-e-partilhar-recursos-pedagogicos-digitais.html

Rede de Bibliotecas Escolares. (2023). O sentir do AESL. https://rbe.mec.pt/np4/o-sentir-do-aesl.html

Rede de Bibliotecas Escolares. (2023). Prémio Professor Bibliotecário 2023. https://www.rbe.mec.pt/np4/premio-professor-bibliotecario.html

Rede de Bibliotecas Escolares. (2024). Abertura e uso da biblioteca escolar: Escolas do 1.º ciclo do ensino básico e jardins-de-infância. https://blogue.rbe.mec.pt/abertura-e-uso-da-biblioteca-escolar-2811350

Trindade, R. (2020). Ser professor hoje: Sísifos, Ícaros ou Gaudís?. APPI. https://www.youtube.com/watch?v=WCoX3_r3Gec

Universidade Aberta (2022). Normas de apresentação de trabalhos académicos. https://portal.uab.pt/noticias/normas-de-apresentacao-de-trabalhos-academicos/

UNIVERSIDADE ABERTA



ANEXOS E APÊNDICES

O papel da Biblioteca Escolar na Liderança e nos processos de inovação e mudança:

Estudo de Caso em dois Agrupamentos do concelho de Vila Franca de Xira

Luísa Maria Antunes

Mestrado em Administração e Gestão Educacional

2025

UNIVERSIDADE ABERTA

ANEXOS E APÊNDICES

O papel da Biblioteca Escolar na Liderança e nos processos de inovação e mudança:
Estudo de Caso em dois Agrupamentos do concelho de Vila Franca de Xira

Luísa Maria Antunes

Mestrado em Administração e Gestão Educacional

Dissertação orientada pela Professora Doutora Ana Patrícia Almeida

maio de 2025

Índice

Anexos

Anexo I - Parecer da Comissão de Ética 6

Apêndices

Apêndice I - Questionário aplicado aos membros dos Conselhos Gerais 9

Apêndice II - Guião de Entrevista efetuada aos Diretores 30

Apêndice III - Guião de entrevista efetuada aos PB e Coordenadoras das equipas das BE 37

Apêndice IV – Grelha de Registo Documental.....44

Apêndice V - Registo da Análise Documental – PE – AE A 47

Apêndice VI - Registo da Análise Documental – PE – AE B 53

Apêndice VII - Transcrição da Entrevista efetuada ao Diretor – AE A 58

Apêndice VIII - Transcrição da Entrevista efetuada ao Diretor – AE B 82

Apêndice IX - Registo de Respostas dadas no questionário - membros participantes do CG do AE A 110

Apêndice X - Registo de Respostas dadas no questionário - membros participantes do CG do AE B 131

Apêndice XI - Transcrição de entrevista efetuada aos PB e coordenadora da equipa das BE do AE A 152

Apêndice XII - Transcrição de entrevista efetuada aos PB e coordenadora da equipa das BE do AE B.....192

Apêndice XIII - Definição e Caraterização da BE – Diretores.....282

Apêndice XIV - Definição e Caraterização da BE – PB e Coordenadoras 285

Apêndice XV - Competências atribuídas pelos Diretores aos seus PB e Coordenadoras da equipa das BE 288

Apêndice XVI - Competências identificadas pelos PB e Coordenadoras da equipa das BE 290

Apêndice XVII - Caraterização da ação da BE- PB e Coordenadoras da equipa das BE 294

Apêndice XVIII - Atividades desenvolvidas pelos PB e Coordenadoras da equipa das BE por Domínio MABE – perceções Diretores 298

Apêndice XIX - Atividades desenvolvidas pelos PB e Coordenadoras da equipa das BE por Domínio MABE – perceções dos PB e Coordenadoras 301

Apêndice XX - Candidatura a Aprovação de Projetos – PB e Coordenadoras da equipa das BE 307

Apêndice XXI - Fatores potenciadores da ação da BE – perceções dos PB e Coordenadoras da equipa das BE do AE A 310

Apêndice XXII - Liderança exercida pelos PB e Coordenadoras da equipa das BE – perceções dos Diretores 313

Apêndice XXIII - Liderança exercida – perceções dos PB e Coordenadoras da equipa das BE 315

Apêndice XXIV - O papel da BE como estrutura de gestão intermédia no AE – perceções dos Diretores 318

Apêndice XXV - O papel da BE como estrutura de gestão intermédia no AE – perceções dos PB e C. das equipas das BE 320

Apêndice XXVI - O papel da C. e dos PB no desenvolvimento profissional no AE – perceções dos Diretores 322

Apêndice XXVII - O papel da C. e dos PB no desenvolvimento profissional no AE – perceções das C. e dos PB das equipas das BE 324

Apêndice XXVIII - O papel da C. e dos PB na ação pedagógica no AE – perceções das C. e dos PB das equipas das BE 326

Apêndice XXIX - O papel da C. e dos PB nos Serviços prestados no AE – perceções das C. e dos PB das equipas das BE 329

Apêndice XXX - O papel da C. e dos PB na Avaliação no AE – perceções das C. e dos PB das equipas das BE.....332

Apêndice XXXI - Oportunidades otimizadoras da Liderança da C. e dos PB – perceções das C. e dos PB das equipas das BE 335

Apêndice XXXII - Definição de Inovação – perceções dos Diretores 337

Apêndice XXXIII - Definição de Inovação – perceções dos PB e C. das equipas das BE 339

Apêndice XXXIV - Aspetos alvo de mudança nas BE – perceções dos Diretores.....341

Apêndice XXXV - Aspetos alvo de mudança nas BE – perceções dos PB e C. das equipas das BE 342

Apêndice XXXVI - Atividade desenvolvida ou criada pela BE e que pode contribuir para a mudança e inovação no AE -perceções dos Diretores 348

Apêndice XXXVII - Atividades desenvolvidas ou criadas pela BE e que podem contribuir para a mudança e inovação no AE – perceções dos PB e C das BE 351

Apêndice XXXVIII - Temas pertinentes abordar pela BE-perceções dos Diretores ...357

Apêndice XXXIX - Temas pertinentes abordar pela BE-perceções dos PB e C. das equipas.....359

Anexos

Anexo I

Parecer da Comissão de Ética

Comissão de Ética

Parecer sobre os documentos apresentados por Luísa Maria Antunes para realização da investigação intitulada "Biblioteca Escolar: Liderança Intermédia no Agrupamento".

A investigadora apresentou à Comissão de Ética dois consentimentos informados a serem aplicados no âmbito do questionário e das entrevistas, três guiões para a aplicação do questionário aos membros do Conselho Geral de cada um dos Agrupamentos de Escolas e dois guiões norteadores das entrevistas a realizar aos respetivos professores bibliotecários e Diretores e uma grelha de Registo Documental – Projeto Educativo.

O consentimento informado apresenta uma introdução onde os possíveis participantes são informados sobre: a instituição de acolhimento da investigação; a pessoa responsável pela investigação; os objetivos da mesma, prováveis benefícios, afirmando que nada tem a referir sobre possíveis riscos para os participantes, os procedimentos do estudo a realizar, assim como o tempo estimado para a realização das entrevistas e do questionário. São garantidos o anonimato e a confidencialidade de cada um dos participantes. É referido os dados sendo usados para a presente investigação.

Pela leitura dos questionários apresentados constatamos que não são inquiridos dados sensíveis aos participantes, não levantando questões éticas.

Aquando da aplicação do questionário e das entrevistas, deverá ser explicitado o público-alvo a quem se destina o questionário e as entrevistas e referido quais os procedimentos a ter relativamente aos dados recolhidos depois da sua análise e interpretação.

Considerando os argumentos apresentados damos parecer favorável à aplicação do consentimento informado e aplicação dos questionários apresentados a fim de ser realizada a investigação.

A Comissão de Ética em 26 de abril de 2024

Alda Pereira

Maria Prazeres Casanova

João Paz

Apêndices

Apêndice I

Questionário aplicado aos membros dos Conselhos Gerais

Questionário aplicado no âmbito da Dissertação intitulada «Biblioteca Escolar: Liderança Intermédia no Agrupamento»

Exmº (ª) sr (ª) membro do Conselho Geral,

no âmbito de uma investigação empreendida na sequência da Dissertação do Mestrado em Administração e Gestão Educacional da Universidade Aberta, sob a orientação da Professora Doutora Ana Patrícia Almeida, intitulada «Biblioteca Escolar: Liderança Intermédia no Agrupamento», e no prévio consentimento informado e esclarecido por si assinado em suporte de papel e que nos cedeu, vimos convidá-lo a responder a este questionário visando dar resposta aos seguintes objetivos:

1. Caraterizar a ação exercida pelo Professor Bibliotecário/ Coordenador da equipa da Biblioteca Escolar;
2. Conhecer a perceção que a Comunidade Educativa, nomeadamente o Diretor e o Conselho Geral, têm da ação exercida pelos responsáveis pela Biblioteca Escolar;
3. Aferir o contributo da Biblioteca Escolar no que concerne aos processos de mudança e inovação pedagógica desenvolvidos no Agrupamento.

Mais informamos que este questionário decorre da validação da Comissão de Ética do Centro de Investigação Le@D (Laboratório de Educação a Distância e eLearning) da Uab e foram tidos em conta os aspetos éticos, por que nos orientamos, nomeadamente aqueles emanados pelo Le@d e pelo Código de Ética da Associação Americana de Investigação Educacional (AERA Council, 2011).

Salientamos então que estão salvaguardados o anonimato e a confidencialidade e que os dados recolhidos vão ser codificados, posteriormente, para ser objeto de análise e dar resposta aos objetivos propostos.

Estima-se que demore cerca de 15 m a responder a este questionário organizado em 6 secções.

Recordamos que não existem respostas certas ou erradas pelo que solicitamos que seja sincero (a) na resposta às questões, visando que este estudo venha a obter assim resultados fidedignos.

* Indica uma pergunta obrigatória

Avançar para a Secção II

Secção II – Caraterização dos respondentes

Nesta secção serão solicitados dados referentes aos respondentes.

1 – Faixa etária: *

Marcar apenas uma oval.

- Menos de 20 anos
- De 21 a 30 anos
- De 31 a 40 anos
- De 41 a 50 anos
- De 51 a 60 anos
- Mais de 60 anos

2- Género: *

Marcar apenas uma oval.

- Feminino
- Masculino
- Prefiro não responder

3 – Habilitações Literárias: *

Marcar apenas uma oval.

- Ensino Básico
- Ensino Secundário
- Bacharelato
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

4 – Posição que ocupa enquanto membro do Conselho Geral: *

Marcar apenas uma oval.

- Não docente
- Docente

- [ ] Pai/ Encarregado de Educação
- [ ] Representante dos alunos
- [ ] Representante do Município
- [ ] Representante da Comunidade Local
- [ ] Outra

4.1 – **No caso de ser <u>Docente</u> assinale o (s) nível (s) de Ensino que leciona:**

Marcar tudo o que for aplicável

- [ ] Educação Pré Escolar
- [ ] 1.º Ciclo
- [ ] 2.º ciclo
- [ ] 3.º ciclo
- [ ] Ensino Secundário

4.1.1- Identifique o grupo de recrutamento:

_____

4.2 – **No caso de ser <u>Representante da Comunidade Local</u>, identifique a área deação da sua instituição/ organização**:

Marcar apenas uma oval.

- [ ] Atividade empresarial
- [ ] Atividade social
- [ ] Atividade cultural
- [ ] Atividade científica
- [ ] Outra

4.2.1 – Se respondeu Outra, na questão 4.2., Identifique a área de ação:

_____

5 – Há quanto tempo integra o Conselho Geral deste Agrupamento de Escolas: *

Marcar apenas uma oval.

- ◯ Menos de 1 ano
- ◯ 1 ano
- ◯ 2 anos
- ◯ 3 anos
- ◯ 4 anos
- ◯ Mais de 4 anos

Avançar para a secção III

Secção III – Atividade desenvolvida pela Biblioteca Escolar

Nesta secção é solicitado ao respondente que nos diga o conhecimento que detémacerca das Bibliotecas Escolares e da sua ação no agrupamento.

1 – Relativamente às Bibliotecas Escolares do Agrupamento, identifique quais são as que conhece: *

Marcar apenas uma oval.

- ◯ Todas
- ◯ Nenhuma
- ◯ Algumas

1.1 – Se assinalou *Algumas*, na questão 1, identifique qual (s):

_____

2 – Conhece o (a) Coordenador (a) das Bibliotecas Escolares do Agrupamento? *

Marcar apenas uma oval.

- ◯ Sim
- ◯ Não

2.1 – Para cada competência, assinale o nível que reconhece que o (a) Coordenador (a) detém (C*oncordo totalmente que detém esta competência... Discordo que detém esta competência; Desconheço/ Não sei*): *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Concordo totalmente que detém esta competência	Concordo que detém esta competência	Concordo em parte que detém esta competência	Discordo que detém esta competência	Desconheço/ Não sei
Comunicação	◯	◯	◯	◯	◯
Gestão de mudanças	◯	◯	◯	◯	◯
Espírito de Equipa	◯	◯	◯	◯	◯
Trabalho colaborativo	◯	◯	◯	◯	◯
Inteligência emocional	◯	◯	◯	◯	◯
Resolução de problemas	◯	◯	◯	◯	◯
Elaboração e					

apresentação de orçamentos	⬭	⬭	⬭	⬭	⬭
Visãode futuro	⬭	⬭	⬭	⬭	⬭
Pensamento crítico	⬭	⬭	⬭	⬭	⬭
Ética	⬭	⬭	⬭	⬭	⬭
Criação/ planificação de projetos	⬭	⬭	⬭	⬭	⬭
Marketing e Promoção da Biblioteca Escolar	⬭	⬭	⬭	⬭	⬭
Formação docente	⬭	⬭	⬭	⬭	⬭
Administração de programas	⬭	⬭	⬭	⬭	⬭
Curadoria (seleção e organização) de conteúdo digital	⬭	⬭	⬭	⬭	⬭
Promoção da e-aprendizagem (recorrendo ao digital)	⬭	⬭	⬭	⬭	⬭
Cidadania digital	⬭	⬭	⬭	⬭	⬭

3 – Tem conhecimento se existem outros docentes a desempenhar funções nas Bibliotecas Escolares, excluindo o (s) Professor (s) Bibliotecário/ Coordenador(a)? *

Marcar apenas uma oval.

- ◯ Sim
- ◯ Não
- ◯ Não sei

4 – Tem conhecimento se existe (m) Assistente (s) Operacional (s), a desempenhar funções nas Bibliotecas Escolares? *

Marcar apenas uma oval.

- ◯ Não sei
- ◯ Todas as Bibliotecas Escolares têm
- ◯ Algumas Bibliotecas Escolares têm
- ◯ Nenhuma Biblioteca Escolar tem

4.1 Se assinalou *Algumas Bibliotecas têm*, na questão 4, identifique qual (s):

---

5 - Assinale o conhecimento que tem vindo a ter acerca da ação da Biblioteca Escolar do Agrupamento nos diferentes domínios:

(*exs. . de atividades:* ***Domínio A*** *- literacia da informação, literacia dos media, aprendizagem baseada na investigação/ pensamento crítico nas diferentes áreas curriculares, integração tecnológica, formação de docentes;* ***Domínio B*** *- literacia e promoção de leituras;* ***Domínio C*** *- colaboração com a Direção/ professores da escola/ comunidade: planeamento de atividades ou projetos de natureza diferente da leitura ou do currículo, …;* ***Domínio D*** *- gestão das instalações físicas e digitais da biblioteca, recursos físicos e digitais, programas e serviços pedagógicos físicos e digitais, recursos humanos da equipa- formação, supervisão)*

Marcar tudo o que for aplicável.

	Domínio A - Currículo, literacia, aprendizagem	Domínio B – Leitura e literacia	Domínio C - Projetos e parcerias	Domínio D - Gestão da biblioteca escolar
Não tenho conhecimento	☐	☐	☐	☐
Em diálogo com o (s) Educando (s)	☐	☐	☐	☐
Em diálogo com colegas	☐	☐	☐	☐
Pelo(a) Diretor(a) De Turma	☐	☐	☐	☐
Em diálogo com Pais/EE	☐	☐	☐	☐
Pelas Redes sociais	☐	☐	☐	☐
Pela Página do AE	☐	☐	☐	☐
Em Reunião de Conselho Geral	☐	☐	☐	☐
Via correio eletrónico enviado pelo(a) Coordenador (a)/Professor (a) Bibliotecário (a)	☐	☐	☐	☐
Em diálogo com o (a) Coordenador(a)/Professor(a) Bibliotecário (a)	☐	☐	☐	☐

6 – Assinale o seu conhecimento acerca do desenvolvimento de algum Projeto dinamizado pela (s) Biblioteca Escolar (s) no respetivo âmbito: *

Marcar apenas uma oval por linha

	Sim, desenvolve	Não, não desenvolve	Não sei
Domínio A – Currículo, literacia, aprendizagem	☐	☐	☐
Domínio B– Leitura e literacia	☐	☐	☐
Domínio C– Projetos e parcerias	☐	☐	☐
Domínio D– Gestão da biblioteca escolar	☐	☐	☐

6.1 – Se assinalou *Sim* desenvolve, na questão 6, identifique o (s) projeto (s):

Avançar para a Secção IV

Secção IV – Liderança exercida pela Biblioteca Escolar

Nesta secção é solicitado ao respondente que reflita acerca do conceito de liderança e se reconhece a sua existência no que concerne à ação da Biblioteca Escolar.

1 – O (a) Coordenador (a) da Biblioteca Escolar integra o Conselho Pedagógico * do Agrupamento:

Marcar apenas uma oval.

- ◯ Sim
- ◯ Não
- ◯ Não sei

2 – <u>Qual a afirmação</u> que, do seu ponto de vista, reflete a <u>capacidade de Liderança</u>: *

Marcar apenas uma oval.

- ◯ Capacidade que se aprende e se desenvolve e que se assume como conjunto de capacidades que potenciam a criatividade e a inovação levando assim a organização ao sucesso;
- ◯ Competência associada à inteligência emocional e é relevante para o planeamento, pensamento flexível e adaptabilidade;
- ◯ Competência que depende: das caraterísticas dos líderes (background, educação, experiência, sistemas de valores, objetivos e expetativas), das caraterísticas dos subordinados (background, educação, experiência, desejo e aptidão para assumir responsabilidades) e dos requisitos da situação (dimensão, complexidade, objetivos, estrutura e clima da organização bem como a tecnologia e a natureza do trabalho).
- ◯ Competência que permite: investigar a sua própria prática, aprender/ ensinar e aperfeiçoar a Aprendizagem ao Longo da Vida; influenciar os outros professores e impactar a cultura da escola; criar oportunidades e manter as conexões com a prática da sala de aula; aprender com os outros em comunidades de prática, recorrendo à colaboração; reproduzir as comunidades de práticas na escola ao trabalhar com os diversos membros; recorrer a diferentes abordagens de liderança; criar um ambiente de aprendizagem que influencia a comunidade escolar.
- ◯ Competência que se carateriza pelo posicionamento, e está espelhada na visão ena estratégia, na gestão e administração de recursos, nas decisões pedagógicas que implementa, no clima que desenvolve e na cultura organizacional que sustenta.

3 - Considera que o (a) Coordenador (a) das Bibliotecas Escolares, no âmbito do cargo de gestão intermédia que ocupa, <u>exerce Liderança</u>:

Marcar apenas uma oval.

- ◯ Sim
- ◯ Não
- ◯ Em parte

3.1 – Posicione-se em relação ao seu nível de concordância: *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Concordo totalmente	Concordo	Concordo em parte	Discordo	Desconheço/ Não sei
O (a) Coordenador (a) da Biblioteca Escolar tem compromisso com a aprendizagem e com a pesquisa e, por sua vez, recorre a esta pesquisa parra sustentar as iniciativas de ensino;	☐	☐	☐	☐	☐
O (a) Coordenador (a) da Biblioteca Escolar,, tendo em conta os resultados de aprendizagem dos alunos,, tem como foco a capacitação parra a construção do conhecimento, compreensão e significado;	☐	☐	☐	☐	☐

O (a) Coordenador (a) da Biblioteca Escolar tem uma visão centrada na aprendizagem baseada em ações e na investigação recorrendo a uma diversidade de fontes e formatos de informação;	☐	☐	☐	☐	☐
O (a) Coordenador (a) da Biblioteca Escolar tem como foco a construção de parcerias assentes na partilha de aprendizagens visando otimizar o conhecimento;	☐	☐	☐	☐	☐
O (a) Coordenador (a) da Biblioteca Escolar privilegia o uso de capacidades criativas para, por um lado, fornecer o valor real destas e,	☐	☐	☐	☐	☐

por outro, documentá-las como evidência das suas ações					
O (a) Coordenador (a) da Biblioteca Escolar recorre à flexibilidade e à adaptabilidade, aprendendo continuamente, mudando e inovando, pensando, e agindo «fora da caixa»	☐	☐	☐	☐	☐
O (a) Coordenador (a) da Biblioteca Escolar tem como foco a construção de evidências locais e comemoração de conquistas, resultados e impactos.	☐	☐	☐	☐	☐

4 - De entre os vários *itens*, assinale o grau de importância para a ação desenvolvida pela Biblioteca Escolar no agrupamento: *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Muito Importante	Importante	Pouco Importante	Nada Importante
Liderança				
Desenvolvimento profissional dos docentes				
Ação pedagógica (alunos)				
Gestão das Bibliotecas Escolares				
Serviços prestados				
Práticas ao nível da Biblioteconomia				
Avaliação das práticas				

Avançar para a Secção V

Secção V – Contributo da Biblioteca Escolar na mudança e inovação do AE

Nesta secção é solicitado ao respondente que reflita acerca do processo de inovação e mudança do agrupamento, nomeadamente ao nível do contributo da Biblioteca Escolar.

1 – Assinale a opção que define a (s) Biblioteca (s) Escolar (s) do seu * Agrupamento:

Marcar apenas uma oval.

Espaço (s) físico (s) com diferentes tipos de documentos frequentado por elementos da Comunidade educativa;

Espaço (s) físico (s) e virtual (s), flexível (s) que acolhe diversos focos: aprendizagem em grupo desenvolvendo projetos, atividades de multimédia, conto de histórias, apresentações, de leitura ou estudo individual, espaço para alunos com necessidades educativas distintas;

Espaço (s) de criação;

Centro (s) de informação e inovação;

Espaço (s) de aprendizagem aliado (s) à diversão cujo ambiente é de motivação (acolhedor, inclusivo, flexível e colaborativo visando cativar os utilizadores a produzir algo), em que se privilegia: a inteligência artificial (apoia os alunos a fazerem uso crítico e simultaneamente usá-la para melhorar as suas capacidades e as dos professores); a Liberdade inteletual e o acesso equitativo à informação (de modo a otimizar a reflexão dos profissionais e a sustentar a sua ética ao nível do respeito pelos direitos autorais); o desenvolvimento dos objetivos sustentáveis; a participação na economia global (ex. bibliotecas de coisas).

Espaço (s) físico (s) e digital (s) que contribui para: a transição digital emergente como a Inteligência Artificial, a literatura transmedia, a impressão 3D, a robótica entre outras; o fomento das múltiplas literacias, do trabalho colaborativo; o desenvolvimento dos 6 C (Colaboração, Pensamento Crítico, Criatividade, Comunicação, Cultura e Conetividade); a promoção da cidadania sustentável adotando comportamentos éticos, legais e seguros.

2 – <u>Qual a afirmação</u> que, do seu ponto de vista, traduz o <u>conceito de inovação</u> *

Marcar apenas uma oval.

Introdução de melhoria em produtos, processos, ou organizações existentes.

Criação de soluções para populações ou mercados em que há insatisfação quanto às necessidades.

Uso de novos materiais ou novas abordagens de ensino ou alteração das crenças.

Processo organizado com o objetivo de melhorar as práticas.

3- Assinale, a cada item, <u>o grau de importância</u> relativamente ao contributo da Biblioteca Escolar para a mudança e inovação do Agrupamento: *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Muito Importante	Importante	Pouco Importante	Nada Importante
O acesso, a instalação e a organização do espaço da Biblioteca Escolar- local estratégico da escola onde todos	☐	☐	☐	☐

vão, acessível para todos incluindo aqueles com mobilidade reduzida, com boa luz natural, e instalações que permitam acolhimento de equipamentos, fundo documental em suportes diversos, atividades e alunos;					
A constituição e desenvolvimento da coleção -- recursos documentais livro,, não livro e em linha que possibilitem o uso local ou remoto,, decorrente da avaliação do perfil,, da dimensão e necessidades da comunidade de utilizadores;	☐	☐	☐	☐	☐

O papel do professor bibliotecário - com perfil e formação adequados e cuja liderança se paute por indicadores como: motivação, capacidade de gestão, aprendizagem contínua, comunicação, relações interpessoais e liderança;	☐	☐	☐	☐	☐
O trabalho colaborativo entre professor bibliotecário e os diferentes agentes educativos (Direção, os departamentos, os alunos, os EE e outras parcerias) e divulgação e promoção das práticas da BE visando a otimização da articulação;	☐	☐	☐	☐	☐

4 – Atendendo ao conhecimento que detém da ação da Biblioteca Escolar, * assinale o grau de concordância relativamente aos itens:

Marcar apenas uma oval por linha.

	Concordo totalmente	Concordo	Concordo em parte	Discordo	Desconheço/ Não sei
Implementação do Plano de Desenvolvimento Digital da Escola					
Construção de um espaço físico da Biblioteca Escolar inclusivo e seguro com possibilidade múltiplas funções e diferentes materiais					
Construção de um espaço Escolar digital da Biblioteca estrutura do como complemento ao físico;					
Promoção da leitura, nomeadamente a multimodal					
Promoção da escrita, nomeadamente a multimodal(pode ter, texto, imagem, som, gestos, voz, …)					

Uso daliteracia da informação					
Usoda literacia dos media					
Promoção de uma cidadania democrática, critica, empreendedora e sustentável					
Desenvolvimento de uma cultura humanista					
Respeito pela diversidade					
Serviço que presta					
Necessidades dos alunos (exs: segurança, pertença, nível de aprendizagem, faixa etária)					
Desenvolvimento de projeto (s) diferenciador (s) e criativo (s)					

5 - De entre os temas, assinale o grau de importância para a ação da Biblioteca * Escolar da atualidade:

Marcar uma oval por linha.

	Muito Importante	Importante	Pouco Importante	Nada Importante	Não sei
A Sociedade	☐	☐	☐	☐	☐
A Tecnologia	☐	☐	☐	☐	☐
A Educação	☐	☐	☐	☐	☐
O Meio Ambiente	☐	☐	☐	☐	☐
A Política	☐	☐	☐	☐	☐
A Economia	☐	☐	☐	☐	☐
A Demografia	☐	☐	☐	☐	☐

Avançar para a Secção VI

Secção VI - Agradecimentos

Caso entenda que não foi indagado, no decorrer deste questionário, acerca de algo que considera pertinente, pf registe abaixo.

APÊNDICE II

Guião de Entrevista efetuada aos Diretores

Entrevista no âmbito da investigação empreendida na sequência da Dissertação intitulada «Biblioteca Escolar: Liderança Intermédia no Agrupamento»

Exmº (ª) sr (ª) Diretor,

no âmbito de uma investigação empreendida na sequência da Dissertação do Mestrado em Administração e Gestão Educacional da Universidade Aberta, sob a orientação da Professora Doutora Ana Patrícia Almeida, intitulada «Biblioteca Escolar: Liderança Intermédia no Agrupamento», vimos convidá-lo a responder a esta entrevista visando dar resposta aos seguintes objetivos:

1. Caraterizar a ação exercida pelo Professor Bibliotecário/ Coordenador da equipa da Biblioteca Escolar;

2. Conhecer a perceção que a Comunidade Educativa, nomeadamente o Diretor e o Conselho Geral, têm da ação exercida pelos responsáveis pela Biblioteca Escolar;

3. Aferir o contributo da Biblioteca Escolar no que concerne aos processos de mudança e inovação pedagógica desenvolvidos no Agrupamento.

Mais informamos que as questões efetuadas no decorrer da entrevista surgem na sequência do consentimento informado e esclarecido por si assinado em suporte de papel, e que este instrumento foi validado pela Comissão de Ética do Centro de Investigação Le@D (Laboratório de Educação a Distância e eLearning) da Uab, em que foram tidos em conta os aspetos éticos, nomeadamente aqueles emanados pelo Código de Ética do Le@d e da Associação Americana Educacional (AERA Council, 2011).

Salientamos então que estão salvaguardados o anonimato e a confidencialidade e que os dados recolhidos vão ser codificados, posteriormente, vão ser objeto de análise para dar resposta aos objetivos propostos.

Recordamos que não existem respostas certas ou erradas pelo que solicitamos que seja sincero (o) na resposta às questões, visando que este estudo venha a obter assim resultados fidedignos.

Dimensão da entrevista	Objetivos específicos	Questões da entrevista	Tópicos
I - Caraterização sociopr ofissional do Diretor do AE	Caraterizar o responsável pelo AE/ campo do estudo	1- Sumariamente caraterize a realidade do seu agrupamento. 2- Fale um pouco do seu percurso profissional.	- Modalidades de ensino disponibilizadas pelo agrupamento/ escola - população que serve o agrupamento: - n.º de docentes – - n.º de não docentes – - n.º de alunos - grupo de recrutamento - n.º anos que exerce funções neste agrupamento/ escola - n.º anos exerce funções de liderança na direção - idade - formação na área da Administração e Gestão educacional
II-Ação desenvolv ida pela Biblioteca Escolar	Caraterizar a ação exercida pelo Professor Bibliotecário/ Coordenador da equipa da Biblioteca Escolar	1 – Descreva-nos as Bibliotecas do agrupamento.	- N.º Bibliotecas Escolares existentes no Agrupamento por ciclo 1.º ciclo - 2.º ciclo - 3.º ciclo e secundário – distribuição das BE por Professor Bibliotecário - outros recursos humanos existentes - n.º de estabelecimentos sem BE - n.º estabelecimentos sem PB

		2 - Do seu ponto de vista, quais são as principais competências que os professores bibliotecários têm e que são relevantes para a gestão do agrupamento? 3 – Dê exemplos de ações/ atividades desenvolvidas. 4 – Com que objetivo (s) pensa que estas ações/ atividades são desenvolvidas? 5- O que tem a dizer acerca da equipa das Bibliotecas Escolares do agrupamento? 6- Relativamente à ação do (s) PB/ Coordenador (a) da	**Domínio A - Currículo, literacia, aprendizagem** (exs. literacia da informação, literacia dos media, aprendizagem baseada na investigação/ pensamento crítico nas diferentes áreas curriculares, integração tecnológica, formação de professores) **Domínio B – Leitura e literacia** (exs. literacia e promoção de leituras) **Domínio C - Projetos e parcerias** (exs. colaboração com a Direção/ professores da escola/ comunidade: planeamento de atividades ou projetos de natureza diferente da leitura ou do currículo, …) **Domínio D - Gestão da biblioteca escolar** (exs. gestão das instalações físicas e digitais da biblioteca, recursos físicos e digitais, programas e serviços pedagógicos físicos e digitais, recursos humanos da equipa-formação, supervisão)

		BE, o que pensa que poderia vir a contribuir para a sua melhoria?	
III - Liderança exercida pela Biblioteca Escolar	Conhecer a perceção que a Comunidade Educativa, nomeadamente o Diretor, tem da ação exercida pelos responsáveis pela Biblioteca Escolar, entre outras a Liderança;	1 – Sendo diretor de um Agrupamento, como definiria liderança/ ser líder? 2– Descreva o cargo de gestão intermédia o (a) exercido pelo Coordenador (a) das Bibliotecas Escolares do seu AE. 3- Que papel pensa que os órgãos de gestão intermédia do agrupamento têm, nomeadamente a Biblioteca Escolar, na possibilidade de emergirem daí lideranças intermédias? 4 – Fale acerca do papel das Bibliotecas Escolares no que se refere ao Desenvolvimento profissional no agrupamento.	- Biblioteca Escolar integra o Conselho Pedagógico do Agrupamento

		4.1. – E na Ação pedagógica? 4.2- E nos Serviços prestados? 4.3 – E nas Práticas ao nível da Biblioteconomia? 4.4. – E na Avaliação? 5 – O que pensa que podia contribuir para melhorar a liderança do (a) Coordenador (a) da BE do seu AE?	
IV - Processos de mudança e inovação pedagógica	Aferir o contributo da Biblioteca Escolar no que concerne aos processos de mudança e inovação pedagógica desenvolvidos no Agrupamento	1– Como definiria inovação? 2 - Relativamente às Bibliotecas Escolares do agrupamento que aspetos pensa que poderiam ser alvo de mudança? 3 – Olhando para o papel da Biblioteca Escolar e como estrutura intermédia, de que forma considera que esta contribui, ou pode contribuir, para a inovação e cultura de mudança no agrupamento?	- espaços físicos - espaços digitais, - recursos materiais - recursos humanos, - crenças, - práticas no âmbito da biblioteconomia - serviços que prestam. Exemplos: -Implementação do Plano de Desenvolvimento Digital da Escola -Construção de um espaço físico da Biblioteca Escolar inclusivo e seguro com possibilidade múltiplas funções e diferentes materiais – Construção de um espaço Escolar digital da Biblioteca estruturado como complemento ao físico

		4– Atendendo à realidade do seu Agrupamento, que temas pensa que poderiam ser importantes vir a ser desenvolvidos por parte das BE?	- Promoção da leitura, nomeadamente a multimodal - Promoção da escrita, nomeadamente a multimodal - Uso da literacia da informação - Uso da literacia dos media - Promoção de uma cidadania democrática, critica, empreendedora e sustentável - - Desenvolvimento de uma cultura humanista - Respeito pela diversidade - Serviço prestado - Necessidades dos alunos - Desenvolvimento de projeto (s) diferenciador (s) e criativo (s) Exemplos: A Sociedade A Tecnologia A Educação O Meio Ambiente A Política A Economia A Demografia

Gostaria de acrescentar alguma coisa?

<u>Agradecimentos</u>

Agradecemos a sua colaboração.

Bem haja!

Apêndice III

Guião de entrevista efetuada aos PB e Coordenadoras das equipas das BE

Entrevista no âmbito da investigação empreendida na sequência da Dissertação intitulada «Biblioteca Escolar: Liderança Intermédia no Agrupamento»

Exmº (ª) sr (ª) Professor Bibliotecário (a)/ Coordenador (a) da Biblioteca Escolar, no âmbito de uma investigação empreendida na sequência da Dissertação do Mestrado em Administração e Gestão Educacional da Universidade Aberta, sob a orientação da Professora Doutora Ana Patrícia Almeida, intitulada «Biblioteca Escolar: Liderança Intermédia no Agrupamento», vimos convidá-lo a responder a uma entrevista visando dar resposta aos seguintes objetivos:

1. Caraterizar a ação exercida pelo Professor Bibliotecário/ Coordenador da equipa da Biblioteca Escolar;

2. Conhecer a perceção que a Comunidade Educativa, nomeadamente o Diretor e o Conselho Geral, têm da ação exercida pelos responsáveis pela Biblioteca Escolar;

3. Aferir o contributo da Biblioteca Escolar no que concerne aos processos de mudança e inovação pedagógica desenvolvidos no Agrupamento.

Mais informamos que as questões efetuadas no decorrer desta entrevista surgem na sequência do consentimento informado e esclarecido por si assinado em suporte de papel, e que este instrumento foi validado pela Comissão de Ética do Centro de Investigação Le@D (Laboratório de Educação a Distância e eLearning) da Uab e tivemos em conta os aspetos éticos, por que nos orientamos, nomeadamente aqueles emanados pelo Código de Ética da Associação Americana de Investigação Educacional (AERA Council, 2011).

Salientamos então que estão salvaguardados o anonimato e a confidencialidade e que os dados recolhidos vão ser codificados, posteriormente, vão ser objeto de análise para dar resposta aos objetivos propostos.

Recordamos que não existem respostas certas ou erradas pelo que solicitamos que seja sincero (o) na resposta às questões, visando que este estudo venha a obter assim resultados fidedignos.

Secção	Objetivos específicos	Questões da entrevista	Tópicos
I - Caraterização socioprofissional do (s) Professor (s) Bibliotecário (s) e Coordenador (a) do AE	Caraterizar o perfil do PB/ Coordenador (a) das BE/ campo do estudo	1- Façam uma pequena apresentação acerca das funções que ocupam no agrupamento e falem acerca do vosso percurso profissional até à data.	- idade - grupo de recrutamento - nº anos de docência antes de ser PB/ Coordenador - n.º anos como Professor Bibliotecário/ coordenador -nº anos como elemento da equipa da BE - n.º h de formação em BE - n.º h de formação em TIC - formação na área das Bibliotecas Escolares - n.º BE a cargo

II - Ação desenvolvida pela Biblioteca Escolar	Caraterizar a ação exercida pelo (s) Professor (s) Bibliotecário (s)/ Coordenador (a) da equipa da Biblioteca Escolar	1 – Identifiquem algumas Competências que detêm e que consideram importantes para o cargo que exercem no agrupamento. 2 – Descrevam sumariamente a vossa ação no cargo de gestão que exercem. 3 - Destaquem ações/ atividades que desenvolvem no âmbito dos diversos Domínios de Ação da Biblioteca Escolar e que objetivos pensam que estão a concretizar. 4- O que pensam em geral acerca das candidaturas lançadas pelas entidades como a RBE/ PNL ou outras entidades? 4.1- Fizeram alguma a algum projeto nos últimos 2 anos? Se sim o que vos moveu? 5 – E quanto a projetos criados por vós, o que pensam acerca disso? 6 – Relativamente à equipa das BE, consideram que satisfaz as necessidades do Agrupamento?	Domínio A - Currículo, literacia, aprendizagem Domínio B – Leitura e literacia Domínio C - Projetos e parcerias Domínio D - Gestão da biblioteca escolar Entidade que o (s) promoveu: Pela RBE – Pelo PNL - Outra entidade -n.º candidaturas a algum projeto nos últimos 2 anos letivos - enquadramento num domínio das BE

III - Liderança exercida pela Biblioteca Escolar	Conhecer a perceção que os responsáveis pela Biblioteca Escolar têm da sua ação;	1– Enquanto PB/ Coordenador como definiriam Liderança? 2- Que papel pensam que os órgãos de gestão intermédia do agrupamento têm nomeadamente a Biblioteca Escolar na possibilidade de emergirem daí lideranças intermédias? 3– O que pensam que pode contribuir para a vossa liderança? 4- Sendo a ação da Biblioteca Escolar diversa que contributo pensam que podem estar a dar no agrupamento, por exemplo ao nível do 4.1 – Desenvolvimento profissional? 4.2 E ao nível da Ação pedagógica? 4.3 – E quanto aos Serviços prestados? 4.4 – E quanto a Práticas ao nível da Biblioteconomia? 4.5 – E quanto à Avaliação?	

IV - Processos de mudança e inovação pedagógica	Aferir o contributo da Biblioteca Escolar no que concerne aos processos de mudança e inovação pedagógica desenvolvidos no Agrupamento	1 – Como definiriam Inovação? 2 - Relativamente às Bibliotecas escolares do agrupamento que aspetos pensa que poderiam ser alvo de mudança? . 3– Olhando para o papel da biblioteca escolar e como estrutura intermédia, de que forma consideram que esta contribui, ou pode contribuir, para a inovação e cultura de mudança no agrupamento?	- espaços físicos - espaços digitais, -recursos materiais -recursos humanos, - crenças, - práticas no âmbito da biblioteconomia - serviços que prestam Exemplos: - Implementação do Plano de Desenvolvimento Digital da Escola - Construção de um espaço físico da Biblioteca Escolar inclusivo e seguro com possibilidade múltiplas funções e diferentes materiais - Construção de um espaço Escolar digital da Biblioteca estruturado como complemento ao físico - - Promoção da leitura, nomeadamente a multimodal - Promoção da escrita, nomeadamente a multimodal -Uso da literacia da informação -Uso da literacia dos media -Promoção de uma cidadania democrática, critica, empreendedora e sustentável -Desenvolvimento de uma cultura humanista

			-Respeito pela diversidade -Serviço prestado -Necessidades dos alunos -Desenvolvimento de projeto (s) diferenciador (s) e criativo (s) Exemplos: A Sociedade - A Tecnologia - A Educação - O Meio Ambiente - A Política -A Economia - A Demografia

Gostariam de acrescentar mais alguma coisa?

<u>Agradecimentos</u>

Agradecemos a vossa colaboração na resposta às questões.

Bem hajam!

Apêndice IV

Grelha de Registo Documental

Grelha de Registo Documental

Título	
Lema	
Caraterização do meio	
Missão/ visão	
Objetivos gerais	
Objetivos específicos	
Finalidades	
Princípios	
Critérios de ação educativa	
Opções pedagógicas	
Recursos educativos	
Projetos em desenvolvimento	
Parcerias	

N.º de vezes que a palavra «Biblioteca Escolar» é referenciada ao longo do documento	
Tópicos em que a BE surge/ contributo	

Apêndice V

Registo da Análise Documental – PE – AE A

Grelha de Registo Documental – Projeto Educativo AE A (2021)

Título	*Participar para melhor aprender e ensinar*
Lema	*educação para o futuro e para a cidadania global*
Caraterização do meio	*É um centro urbanizado com um fluxo de circulação de viaturas muito significativo, que condiciona, naturalmente, entre outros aspetos, a qualidade de vida das populações residentes».* *«O aglomerado populacional debate-se […] com problemas de ordenamento urbano relacionados com o crescimento acelerado verificado nos últimos anos»* *«Esta vila caracteriza-se por uma heterogeneidade demográfica acentuada, resultante da multiculturalidade da área envolvente. A população é fortemente heterogénea, não só pelas suas origens, língua e culturas (desde as famílias africanas, asiáticas, dos países de leste, entre outras), mas também pelo seu estatuto social. Assim, verifica-se que os alunos são provenientes de vários estratos sociais. Também o tecido socioeconómico que ocupa a área limítrofe da freguesia tem vindo a adaptar-se às várias realidades e às várias mudanças. Assiste-se, hoje, a uma implementação forte do setor terciário, onde anteriormente existia uma forte implementação do setor secundário*.
Missão/ visão	Missão - *assegurar a coordenação e o planeamento de atividades pedagógicas proporcionando a aquisição de conhecimentos e favorecendo o desenvolvimento global da personalidade, a fim de formar cidadãos participativos e conscientes dos valores morais e cívicos promotores de bem-estar. Exerce a sua missão em articulação com os órgãos e serviços centrais, regionais e tutelados pelo Ministério da Educação e com outras entidades da comunidade onde a escola está inserida*. Visão - *assenta no propósito de uma diferenciação pela qualidade e pela capacidade de mobilização e de integração*.
Objetivos gerais	[…] *continuar com uma aposta na formação, na aprendizagem e na educação com base em princípios pedagógicos, científicos e éticos, que permitam aos alunos adquirir capacidades que lhes possibilitem a integração na sociedade como agentes criativos, inovadores, empreendedores, eticamente responsáveis no exercício da liberdade individual e coletiva.»* *[…] continuar a promover um clima de escola conducente ao sucesso e a um ensino de qualidade, sustentado pelos princípios do rigor e da solidez do conhecimento, adotando uma política de*

	diferenciação e de inclusão, afirmação e consolidação de áreas de excelência que possam ser apropriadas pela comunidade. a implementar um Plano de Desenvolvimento Europeu a longo prazo, promovendo o desenvolvimento profissional dos docentes e refletindo-se na vida futura dos nossos alunos, dotando-os de conhecimentos, valores, princípios, comportamentos e atitudes relevantes para a sua integração plena na vida ativa, num espírito de construção da entidade europeia partilhada por todos os países membros.
Objetivos específicos	• *Desenvolver um currículo cuja matriz de princípios, valores e áreas de competências conduza ao Perfil do Aluno à Saída da Escolaridade.* • *Adotar diferentes formas de organização do trabalho escolar através da constituição de equipas educativas que permitam rentabilizar o trabalho docente e centrá-lo nos alunos.* • *Dispor de maior flexibilidade na gestão curricular, com vista à dinamização de trabalho interdisciplinar, de modo a aprofundar as Aprendizagens Essenciais.* • *Fomentar nos alunos o desenvolvimento de competências de pesquisa, avaliação, reflexão, mobilização crítica e autónoma de informação, com vista à resolução de problemas e ao reforço da sua autoestima e bem-estar.* • *Conferir aos alunos do ensino secundário a possibilidade de adoção de um percurso formativo próprio através de permuta e substituição de disciplinas, no respeito pelas componentes específica e científica.* • *Implementar a componente de Cidadania e Desenvolvimento, enquanto área de trabalho presente nas diferentes ofertas educativas e formativas, com vista ao exercício da cidadania ativa, de participação democrática, em contextos interculturais de partilha e colaboração e de confronto de ideais sobre matérias da atualidade.* • *Reforçar as dinâmicas de avaliação das aprendizagens, centrando-as na diversidade de instrumentos que permitem de modo a permitir um melhor conhecimento da eficácia do trabalho e um maior apoio aos alunos com dificuldades de aprendizagem.* • *Apostar na dinamização do trabalho de projeto e no desenvolvimento de experiências de comunicação e expressão nas modalidades oral, escrita, visual, e multimodal, valorizando o papel dos alunos enquanto autores.* • *Valorizar a língua e cultura portuguesas, enquanto veículos de identidade nacional.* • *Valorizar as línguas estrangeiras, enquanto veículos de identidade global e multicultural e de facilitação do acesso à tecnologia e à informação.* • *Constituir equipas multidisciplinares para identificação e implementação de medidas de suporte à aprendizagem e à inclusão.*

	• *Implementar, generalizar e aperfeiçoar boas práticas educativas e metodologias inovadoras, nomeadamente, nas disciplinas estruturantes (Português e Matemática). Adotar uma perspetiva partilhada da Educação privilegiando as relações de cooperação e parceria, não só com os pais e encarregados de educação, mas também com a comunidade envolvente (instituições autárquicas e entidades representativas das atividades económicas, sociais e culturais).* • *Promover a concretização efetiva do Projeto Educativo através do Plano Anual de Atividades, apelando a uma maior participação e envolvimento da comunidade educativa, com vista a uma cidadania ativa e responsável.* • *Consolidar e intensificar uma cultura de autoavaliação e autorresponsabilização, em consonância com os objetivos e metas do Projeto Educativo e outros documentos orientadores, Regulamento Interno, Plano Anual de Atividades, Aprendizagens Essenciais e Perfil do aluno à saída da Escolaridade Obrigatória* • *Garantir uma gestão integrada e eficaz dos recursos humanos, materiais e financeiros do Agrupamento.* • *Investir na formação contínua do pessoal docente e não docente.* • *Prosseguir uma política de liderança orientada por princípios de humanismo, democraticidade, competência e racionalidade sustentada em critérios de qualidade, eficácia e eficiência.* • *Desenvolver projetos de mobilidade do pessoal docente, não docente e discente nos diferentes estados membros da União Europeia e restantes países elegíveis* • *Abrir o AEFC ao acolhimento de parcerias internacionais que possam incrementar a qualidade do nosso ensino através da integração do Agrupamento em Redes Internacionais de instituições académicas e sociais.*
Finalidades	*O presente Projeto Educativo configura a linha de rumo do Agrupamento para o período em vigência (quadriénio 2021/2025). Contudo, como é sabido, no domínio da educação, nada começa absolutamente nem se esgota inteiramente num determinado ponto ou noutro. Valorizando o passado, perspetivando o futuro, o esforço cometido dirigir-se-á para a construção de um presente capaz de dar respostas às exigências tanto da comunidade local como da sociedade em geral*.
Princípios	*[…] princípios pedagógicos, científicos e éticos» e «pelos princípios do rigor e da solidez do conhecimento»* *princípios de humanismo, democraticidade, competência e racionalidade.*
Critérios de ação educativa	*critérios de qualidade, eficácia e eficiência […] usando para tal:* *instrumentos de Avaliação Quantitativa:* *Dados estatísticos sobre:* • *Transição por ano de escolaridade;* • *Resultados da avaliação externa e interna;*

	• *Conclusão da escolaridade;* • *Abandono por ano de escolaridade;* • *Assiduidade por ano de escolaridade;* • *Participações de caráter disciplinar por ano de escolaridade;* • *Frequência das Bibliotecas Escolares;* • *Frequência das salas de estudo;* • *Frequência de aulas de apoio pedagógico;* • *Frequência de aulas de apoio à recuperação de módulos;* • *Participação dos pais/encarregados de educação na vida das escolas;* • *MISI;* • *Outros.* *Instrumentos de Avaliação Qualitativa:* • *Relatório do Conselho Geral;* • *Relatórios de Atividades dos Diretores de Turma, Diretores de Curso, Orientadores de Estágio, Coordenadores de Departamento, Coordenadores de Diretores de Turma, Clubes, Serviços de Psicologia e Orientação, BECRE e outros previstos no Regulamento Interno;* • *Relatório do grau de consecução do Plano Anual de Atividades;* • *Relatório de Autoavaliação;* • *Relatório de Avaliação Externa.* *Serão utilizados os seguintes instrumentos de controlo, entre outros que se venham a criar:* • *Registos de avaliação;* • *Pautas de avaliação trimestral;* • *Pautas de conclusão de módulo;* • *Pautas de Exame;* • *Relatórios das Aulas de Apoio Pedagógico;* • *Registos de abandono escolar;* • *Atas das reuniões periódicas e das reuniões de avaliação;* • *Registos de assiduidade;* • *Participações de caráter disciplinar;* • *Outros.*
Opções pedagógicas	*[…] engloba as três escolas existentes na localidade: a Escola Básica do Primeiro Ciclo […], a Escola Básica do 2.º e 3.º ciclo, […], e a Escola Secundária […]* *[…] oferta formativa Cursos de Especialização Tecnológica (CET), uma formação pós-secundária não superior que permite obter uma qualificação de nível 5, de acordo com o Quadro Nacional de Qualificações (QNQ), tendo em consideração a experiência adquirida neste tipo de cursos, com êxito considerável no ano letivo 2005/06 neste AEFC. Com esta formação os alunos podem ainda prosseguir estudos superiores, se assim o desejarem.*
Recursos educativos	*[…] recursos humanos, materiais e financeiros do Agrupamento.*

Projetos em desenvolvimento	Não constam exemplos concretos de projetos em desenvolvimento mas é ressalvado: *A fim de atingir estes objetivos, o AEFC pretende operacionalizar a internacionalização do Agrupamento através de projetos cooperativos e colaborativos de desenvolvimento pedagógico e organizacional que promovam práticas pedagógicas inovadoras de caráter transversal/multidisciplinar, inclusivas, e de apoio às necessidades individuais, e que resultem num aumento da qualidade ao nível da intervenção educativa e social*.
Parcerias	Não constam exemplos concretos de parcerias mas é destacada: *A forte ligação com o meio envolvente resultante da celebração de várias parcerias e protocolos.*
N.º de vezes que a palavra «Biblioteca Escolar» é referenciada ao longo do documento	1x: *Frequência das Bibliotecas Escolares*;
Tópicos em que a BE surge/ contributo	*Instrumentos de Avaliação Quantitativa*

Apêndice VI

Registo da Análise Documental – AE B

Grelha de Registo Documental – Projeto Educativo do AE B (2023)

Título	*Ser cidadão, preparar o futuro*
Lema	*prestar um serviço de qualidade, que enriqueça a vida presente e deixe marcas positivas, contribuindo para a construção de um futuro sustentável, como parte integrante da região e do país, baseado nos valores da cidadania nacional, europeia e global.*
Caracterização do meio	*Nas últimas duas décadas, […] criou vida própria, atraindo novas empresas de indústria ligeira, armazenamento, distribuição e logística que, com o crescimento demográfico, induziram o desenvolvimento dos serviços e do comércio, transformando a relação de dependência face à capital num processo de associação e complementaridade, bem expressa na plena integração da Póvoa na maior área metropolitana do país.* *Deste modo, tornou-se também atrativa para muitos imigrantes, na última década do séc. XX e primeira deste século, oriundos principalmente de países da CPLP e dos Estados desagregados da ex-URSS e, em menor número, da Ásia.* *[…] em 1999, o estatuto de cidade, oferecendo uma função residencial cada vez mais diversa e de melhor qualidade, um significativo volume de emprego industrial e principalmente terciário. Neste setor, inclui-se a função educativa até ao nível secundário, enriquecida pela instalação de uma escola profissional de turismo e hotelaria.* *As empresas e os habitantes, maioritariamente das classes médias, sentem ainda a falta de mais e melhores serviços de apoio à economia, à cultura e à família, designadamente de ocupação formativa dos tempos livres dos jovens. Realça-se a insuficiência dos serviços de saúde e de transportes.* *O problema da mobilidade é um ponto fraco da cidade, que conta com a congestionada EN10, o acesso ao IC2 e com a A1, à qual não tem acesso direto. A vantagem do transporte ferroviário esbate-se na inadequação do serviço ao número de utentes e na falta de condições de conjugação com o automóvel. É esta carência que estimula o uso do carro privado e gera as longas filas de trânsito para entrar e sair da cidade, aumentando a duração e o custo das deslocações pendulares, o que prejudica o orçamento das famílias e diminui o tempo de convívio dos pais com os filhos que […] engrossam a chamada "geração da chave", que sai de casa depois dos pais e regressa antes deles, com a sua própria chave.*

Missão/ visão	*Missão - constituir o AEPSI como um espaço de conhecimento, cultura, criatividade e inclusão. Assegurar um serviço de excelência, alicerçado na qualidade da aprendizagem e na formação da cidadania, com competências que permitam um desempenho de mérito no prosseguimento de estudos, na integração da sociedade e no exercício de uma cidadania ativa, pautada pelos valores fundamentais.»* *Visão – «Afirmar-se como escola pública de referência, pela excelência das práticas pedagógicas, das aprendizagens num modelo de escolaridade que visa a qualificação individual e a cidadania democrática.*
Objetivos gerais	*[…] dar continuidade ao processo de melhoria da qualidade do serviço educativo prestado pelo AEPSI, em todas as suas dimensões formativas, designadamente a formação:* ▪ *científica, baseada nas aprendizagens essenciais e nas orientações programáticas, tendo por meta o desenvolvimento das competências definidas no Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória (PASEO);* ▪ *humana, baseada nos princípios e valores propostos no PASEO e visando o desenvolvimento de uma cultura humanista de liberdade e cidadania responsável, participativa, solidária e sustentável, de acordo com os princípios da cidadania europeia e da cidadania global, orientadas pelos objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS) da Agenda 2030, da ONU.*
Objetivos específicos	*[…] promover a constante melhoria do serviço educativo do Agrupamento, através:* ▪ *de uma educação inclusiva que atenda à diversidade dos alunos e que responda às suas necessidades, potencialidades e expectativas, proporcionando a todos a participação e o sentido de pertença, garantindo a equidade;* ▪ *da consolidação de um percurso sequencial e articulado entre os diferentes ciclos de ensino, facilitado pela proximidade das diferentes escolas, mas sobretudo pelas práticas de trabalho colaborativo e interdisciplinar, já anteriormente implementadas;* ▪ *da continuação da aposta na melhoria do processo de implementação de práticas pedagógicas diferenciadas, motivadoras e eficazes, tanto no domínio da aprendizagem como da sua avaliação, baseada no trabalho colaborativo entre pares, que permita a articulação das áreas curriculares/disciplinas entre si e com os clubes e projetos;* ▪ *do aprofundamento da cultura de formação contínua, valorização profissional e abertura à inovação, já patente nas práticas do Agrupamento;* ▪ *da cabal rentabilização de todos os recursos humanos e materiais existentes, dando atenção à necessária formação, atualização, manutenção e modernização, de modo a permitir os progressos que este Projeto Educativo visa promover em todos os serviços do Agrupamento.*

Finalidades	*O sucesso da implementação deste Projeto Educativo dependerá do empenho e ação de todos os intervenientes, a começar pela liderança do Diretor, em articulação com o Conselho Geral, coadjuvados pelas lideranças intermédias, em articulação com o Conselho Pedagógico, passando pelo importante contributo de todos os profissionais, docentes e não docentes, assim como pelo empenho e vontade dos alunos, das suas famílias e de todos os parceiros da comunidade.* *Espera-se, assim, que este seja um documento orientador de todo o trabalho a desenvolver no Agrupamento em todas as componentes da sua estrutura organizacional e que resulte num contributo basilar para o sucesso educativo e para o aprofundamento de uma cultura de escola que contribua para o bem-estar da comunidade educativa.*
Princípios	*Responsabilidade, curiosidade, solidariedade, excelência, partilha, aprendizagem, liberdade, integridade, humanismo, integridade, inclusão, participação, inovação, cidadania, reflexão, exigência.*
Critérios de ação educativa	Não constam exemplos concretos no entanto é ressalvado: *Num processo de autoavaliação e de reflexão contínua sobre a ação da organização a monitorização do PE será realizada no âmbito do Observatório de Qualidade, recolhendo-se periodicamente os elementos essenciais que permitam monitorizar o rumo dos processos.* *Neste sentido prevê-se a realização de três momentos de avaliação, coincidentes com a avaliação do PAM de final de cada ano letivo, sempre com caráter formativo, com vista à melhoria do serviço prestado. Uma avaliação contínua, a realizar com base nos relatórios anuais de avaliação de todas as atividades e ações programadas ao longo do desenvolvimento do processo; uma avaliação final do Projeto Educativo, a realizar no final do triénio, no sentido de elaborar um balanço da concretização das propostas constantes no documento e do seu impacto. Com esta modalidade de avaliação pretende-se recolher um feedback constante, refletir sobre a ação desenvolvida e propor melhorias, em consonância com a autoavaliação do AEPSI*.
Opções pedagógicas	*[…] servindo uma população escolar de mais de três mil alunos, desde o pré-escolar ao ensino secundário.* *Oferta educativa e pedagógica de apoio à aprendizagem e à inclusão dos alunos através do Centro de Apoio à Aprendizagem (CAA).*
Recursos educativos	*[…] recursos: (Apoio Educativo, Gabinetes de Apoio Específico, Centro de Recursos Especializado, Sala de Estudo, Apoio Tutorial Específico (ATE), Tutorias, Reforços de Aprendizagem (RA), Gabinete de Apoio ao Aluno (GAA), Gabinete de Aptidão Física, Projeto de Educação para a Saúde (PES), Serviços de Psicologia e Orientação (SPO), Desporto Escolar, Centro de Recursos para a Inclusão (CRI).*

Projetos em desenvolvimento	*[…] tendo igualmente aderido a projetos nacionais e internacionais, no sentido de construir respostas conjuntas para o desenvolvimento da ação educativa.* *Os projetos de abordagem interdisciplinar têm sido um importante contributo para a aprendizagem e o desenvolvimento de competências específicas e transversais;* *Dinamização e participação dos alunos em inúmeros projetos, nomeadamente no âmbito dos ODS e da cidadania ativa.* *Desenvolvimento e valorização do Projeto Cultural da Escola (PCE), como elemento aglutinador e interdisciplinar de atividades dinamizadas pelo Agrupamento em articulação com o Plano Nacional das Artes.* *Participação em concursos e projetos nacionais e internacionais de promoção do sucesso, da educação ambiental e para a saúde, de processos inovadores e de partilha de boas práticas;*
Parcerias	*Câmara Municipal de Vila Franca de Xira, União de Freguesias do Forte da Casa e Póvoa de Santa Iria, Associação de Pais e Encarregados de Educação, Biblioteca Municipal da Quinta da Piedade, Atividades de Tempos Livres - ATL da Bolonha, Cooperativa de Educação e Reabilitação de Cidadãos com Incapacidade - CERCIPÓVOA, Associação Popular de Apoio à Criança - (APAC), Bombeiros Voluntários da Póvoa de Santa Iria (BVPSI), União Atlético Povoense, Centro Popular de Cultura e Desporto (CPDC), Algatec, entre outros;*
N.º de vezes que a palavra «Biblioteca Escolar» é referenciada ao longo do documento	5x *A biblioteca escolar promove um clima favorável de estudo/trabalho;* *O trabalho da biblioteca escolar deverá continuar a ter impacto nas atitudes e competências dos alunos, no âmbito da leitura e de outras literacias;* *Conjunto de Bibliotecas, inserido na rede de Bibliotecas Escolares, com presença nas redes sociais e serviço de acesso digital.* *Promover as Bibliotecas Escolares como meios de desenvolvimento do currículo.*
Tópicos em que a BE surge/ contributo	*Pontos Fortes* *Oportunidades* *Eixo 3 – Prestação de Serviço Educativo – OE10*

Apêndice VII

Transcrição da Entrevista efetuada ao Diretor – AE A

Investigadora: Ora, boa tarde então.

Diretor AE A: Boa tarde.

Investigadora: No âmbito da investigação, Sr. Diretor, na sequência da Dissertação empreendida em Administração e Gestão Educacional da Universidade Aberta, sob a orientação da professora doutora Ana Patrícia Almeida, intitulada «Biblioteca Escolar, Liderança: Intermédia no Agrupamento», vimos convidá-lo a responder a esta entrevista visando dar resposta aos objetivos, nomeadamente, caraterizar a ação exercida pelo professor bibliotecário, coordenador da equipa da Biblioteca Escolar; conhecer a perceção que a comunidade educativa, nomeadamente o Diretor e o Conselho-Geral, tem da ação exercida pelos responsáveis pela Biblioteca Escolar; aferir o contributo da Biblioteca Escolar no que concerne aos processos de mudança e inovação pedagógica desenvolvidos no agrupamento.

Mais informamos que as questões efetuadas no decorrer da entrevista surgem na sequência do consentimento informado e esclarecido por si assinado em suporte de papel e que este instrumento foi validado pela Comissão de Ética do Centro de Investigação Le@d, ou seja, Laboratório de Educação a Distância eLearning da Uab, em que foram tidos em conta os aspetos éticos, nomeadamente aqueles emanados pelo Código de Ética do Le@d e da Associação Americana Educacional.

Salientamos ainda que estão salvaguardados o anonimato e confidencialidade e que os dados recolhidos vão ser codificados posteriormente e vão ser objeto de análise para dar resposta aos objetivos propostos. Recordemos que não existem respostas certas ou erradas, pelo que solicitamos que seja sincero nas respostas às questões, visando que este estudo venha a obter assim os resultados fidedignos.

Ora bem, A entrevista está organizada em quatro dimensões, nomeadamente a caraterização socioprofissional do Diretor, a ação desenvolvida pela Biblioteca Escolar e a Liderança exercida pela Biblioteca Escolar e, por último, os processos de mudança e inovação pedagógica.

Ora bem, dando início à nossa primeira questão, ir- lhe ia perguntar, sumariamente, para caraterizar a realidade do seu agrupamento.

Diretor AE A: O agrupamento de escolas do AE A está inserido num contexto socioeconómico… desfavorecido… Nós recebemos... A nossa maioria dos nossos alunos vem daqui, vem da P. S. I. e de V. praticamente são o nosso… as três freguesias, aliás, duas freguesias, porque agora duas são unidas, que nós temos a maior afluência. Depois residual, os alunos que vêm de L., de V. F… Portanto, são alunos com… em menor número portanto, mas também representam...

Investigadora: Quantos alunos é que têm?

Diretor AE A: No total, assim números redondos 1.800.

Investigadora: Ok. E a nível de não-docentes e docentes?

Diretor AE A: Docentes temos 170... Deixe-me só aqui confirmar os dados. Isto, portanto, estão sempre a entrar e sair.

Investigadora: Claro, claro.

Diretor AE A: Portanto, os dados... (silêncio enquanto acede ao computador, aos dados) Docentes, 175.

Investigadora: E não-docentes?

Diretor AE A: Não-docentes temos 67... Não, desculpe, 77.

Investigadora: 77, ok. E que modalidades de ensino têm?

Diretor AE A: Temos regular e na secundária temos regular e profissional… programação, vendas e marketing, multimédia, gestão desportiva, auxiliar de saúde, ação educativa, turismo, cozinha e pastelaria e logística.

Investigadora: Agora, eu ir-lhe-ia pedir para falar um bocadinho do seu percurso profissional até esta data. Um bocadinho, para falar um bocadinho de como é que correu o seu percurso.

Diretor AE A: Portanto, eu fiz... Ingressei nesta escola em 95/96, no ano antigo, 95/ 96. Eu sou professor de informática do grupo 550. E estou, neste agrupamento vai fazer 30 anos. Em termos profissionais, portanto… acho que exerci todo o tipo de cargos nesta escola, mas com maior incidência nos últimos oito anos. Nos últimos oito anos entrei para a Direção como Adjunto do diretor. No último ano… no último mandato fui Subdiretor durante três anos.

Depois, com a reforma do nosso antigo Diretor, presidi a uma Comissão Administrativa, uma CAP, durante um ano. E as eleições foram no ano passado, portanto, estou neste cargo há um ano como Diretor.

Investigadora: Ok. Está bem. Não sei se lhe posso perguntar a sua idade? (risos)

Diretor AE A: 55.

Investigadora: E posso-lhe perguntar se tem formação na área de Administração e Gestão Educacional?

Diretor AE A: Sim. Foi no Instituto de Educação. Fiz o primeiro ano do Mestrado de Administração Educacional.

Investigadora: Ah, então, tem uma pós-graduação?

Diretor AE A: Sim.

Investigadora: Ok, não sei se quer falar um bocadinho mais daqui do seu percurso profissional? Se quiser adiantar mais alguma coisa, senão passamos à dimensão seguinte.

Diretor AE A: Como nós estamos a falar um bocadinho sobre bibliotecas e… bibliotecas e sobre livros, eu também sou autor.

Investigadora: Ah, ok. Está bem.

Diretor AE A: Durante muitos anos, publiquei livros na minha área, na área de informática. Tenho 12 publicações efetuadas e na maioria são publicações orientadas para o ensino, portanto, ensino de informática. Portanto… o livro e o conhecimento, a transmissão de conhecimento sempre foi... Um dos meus pilares.

Investigadora: Ok. Então, acho que já é o bastante aqui nesta caraterização. Vamos passar, então, para a ação desenvolvida pela Biblioteca Escolar. Aqui nesta dimensão, ir-lhe-ia pedir, então, para descrever as bibliotecas do agrupamento.

Diretor AE A: Nós temos três bibliotecas, uma em cada escola. Na escola primária, agora é escola básica do primeiro ciclo, temos uma biblioteca… que está a funcionar há 2 anos para cá com uma docente que está isenta da componente letiva por questões de saúde, mas está a fazer um trabalho muito meritório, apesar das dificuldades físicas que tem. Consegue motivar e criar ações de formação e dinamismo ali na biblioteca…

Investigadora: Mas ela já ingressou a carreira assim ou teve um acidente e foi causado por isso?

Diretor AE A: Isto é uma doença degenerativa visual, portanto…

Investigadora: Ah, uma doença ok.

Diretor AE A: Ela já está com algum grau de incapacidade visual. Tem que ter equipamentos adaptados para exercer a função, mas não é impeditivo de fazer um bom trabalho. Portanto às vezes, quando não nos entregamos à doença, arranjamos sempre forma de contornar. Ela é uma lutadora.

Investigadora: E, dentro das suas limitações…

Diretor AE A: Dentro das suas limitações faz milagres. É evidente que tem a coordenação daquela escola, tem a coordenação da PB., que é a professora bibliotecária da BE 2, que faz essa ponte. E, depois, na BE 1, da escola sede, tínhamos a professora C., que reformou-se no mês passado.

Neste momento, não temos uma Coordenadora das bibliotecas. É um processo que vamos ter que despoletar agora no mês de julho para… para nomeação de uma Coordenadora. Mas, durante o período em que a colega esteve cá, fez um trabalho meritório, fez uma revolução da biblioteca, fez não só a expansão da biblioteca em termos físicos, como também do espólio, e da forma como geriu e implementou as atividades… quer as atividades internas, quer até mesmo do Plano Nacional de Leitura, e de outros projetos e Erasmus muito associados à leitura. Portanto, teve uma intervenção muito meritória ao longo destes anos.

Investigadora: Então, a C. era responsável… era a coordenadora das bibliotecas e era responsável pela BE 1. A PB pela BE 2 e 3?

Diretor AE A: A professora C. era responsável por todas as bibliotecas, mas, como não podia estar a tempo inteiro em todo o lado, fez-se aqui uma delegação de competências.

A PB fazia a ponte entre as escolas básicas, geria as escolas básicas.

Investigadora: Pois tal e qual…

Diretor AE A: A C. geria a BE 1, mas trabalhavam em equipa e as coisas funcionavam bem.

Investigadora: Ok. Além das professoras bibliotecárias, eu já estava aqui a perguntar à sua colega outros recursos humanos existentes, e ela disse-me que na secundária temos aqui 2 colegas do 300, uma com 8 tempos, outra com 4 tempos...

Diretor AE A: Sim, são professoras do grupo de português, de línguas, portanto, faz todo o sentido de… de fazerem ali um trabalho de… ligado à leitura e à promoção da leitura. Portanto, são os artigos 79.

Investigadora: Também me disse, além destas 2 do 300, que havia 2 do 400, uma com 8 tempos e outra com 14 tempos.

Diretor AE A: Exato. São colegas que estiveram e têm estado sem componente letiva devido a… a atestados multiusos, portanto, juntas médicas, e depois, como vêm sem componente letiva, têm feito também ali um trabalho na biblioteca no sentido de gerir os empréstimos, catalogação de livros, fazer aquela parte mais administrativa do processo. Temos uma funcionária também lá a trabalhar, uma assistente… uma assistente operacional.

Investigadora: E quantas horas? É a tempo inteiro?

Diretor AE A: Está lá a tempo inteiro.

Investigadora: Além das colegas que já referi, a sua colega também me falou ainda que havia 1 do 410, que tinha de 14 tempos, e uma do 420, que perfazia 10 tempos, oito letivos e dois não letivos.

Diretor AE A: Sim.

Investigadora: Aqui na secundária?

Diretor AE A: Na secundária… Não é... Sim, na secundária. Depois temos do outro lado.

Investigadora: Pois, na 2/3, ela referiu-me que havia 1 colega do 230, que eram 8 tempos, e 2 do 300, que era uma com 8 tempos e outra com 1 tempo.

Diretor AE A: Exatamente. Também temos uma assistente operacional.

Investigadora: A tempo inteiro?

Diretor AE A: Sim, Assistente Operacional a Tempo inteiro.

Investigadora: E no primeiro ciclo, 25 horas, então é aquela colega que estava a referir do 110?

Diretor AE A: Sim, no 110 temos mais outra colega, que está com atestado multiusos, mas neste momento ela também está de baixa.

Investigadora: No primeiro ciclo?

Diretor AE A: No primeiro ciclo, com 14 tempos.

Investigadora: Ah, também do 110? Então, no 110, temos 2 colegas, uma com 25 e outra com 14?

Diretor AE A: Ela é do 400.

Investigadora: Ah, esta de 14 tempos é a do 400. Ok. Está bem. Ok, 14 tempos. Ok. E há funcionária aqui no primeiro ciclo?

Diretor AE A: Não. Não, aqui não há funcionária.

Investigadora: Não há funcionária. Ok, está bem. Então, todos os estabelecimentos de ensino do agrupamento têm biblioteca?

Diretor AE A: Sim, deixe-me só…

Investigadora: Ai, desculpe.

Diretor AE A: Só fazer aqui uma questão relativamente aos assistentes operacionais que estão a fazer trabalho de biblioteca. Nós estamos à espera de um despacho sobre os assistentes bibliotecários para dar, de certa forma...

Investigadora: Destaque a esta função.

Diretor AE A: Destaque à função, porque neste momento nós estamos a tirar recursos que são necessários para a vigilância, para a limpeza, para colocar na biblioteca. E às vezes...

Investigadora: Não é fácil.

Diretor AE A: Não é fácil e como temos baixas e baixas prolongadas temos que gerir.

Investigadora: Claro.

Diretor AE A: Há alturas em que… as funcionárias não estão lá o tempo inteiro, vão lá algumas horas e depois têm que fazer outro tipo de serviço.

Investigadora: Pois, e se esse despacho sair já era uma função que era criada para o efeito, portanto também havia colocação para o efeito, já era diferente para gerir recursos.

Diretor AE A: A norma que nós estamos à espera já há alguns anos que saia… Já havia alguns estudos, já havia algumas… indicações sobre assistentes bibliotecários, mas não… ainda não está...

Investigadora: Preto no branco, não é? Claro, exato. Estava eu a dizer, para todos os estabelecimentos de ensino do agrupamento têm biblioteca, tanto na 2/3, como na secundária, como na do primeiro ciclo. Está sempre … está sempre prevista uma biblioteca. Ok, vamos avançar então para a próxima pergunta. Do seu ponto de vista, quais são as

principais competências que os professores bibliotecários têm e que são relevantes para a gestão do agrupamento? Dos professores bibliotecários, pode-se referir à C. mesmo, afinal ela reformou-se agora recentemente.

Diretor AE A: Sim, mas é o perfil?

Investigadora: Sim, o perfil, a nível de competências que elas têm, que considera que elas efetivamente têm.

Diretor AE A: Numa vertente mais de conhecimento, é fundamental conhecer a nossa realidade em termos de… de população estudantil e daquilo que são os nossos recursos em termos de… até mesmo de professores que possam dar um contributo para a biblioteca. E depois tem que ter um dinamismo muito grande para implementar as atividades de leitura, porque nós notamos muito, nos últimos anos, um decréscimo deste hábito de pegar no livro, de desfolhar o livro, de ler... Este interesse pela leitura tem, nestes últimos anos, tem-se notado um decréscimo muito grande… Isto depois reflete-se no vocabulário que os alunos utilizam, na… na diversidade… até mesmo da própria argumentação, que ficou muito limitada às poucas palavras que conhecem, ao desconhecimento de argumentação e de palavras...

Investigadora: Pensamento crítico, não é?

Diretor AE A: Sim. Torna-se muito complicado. E agora, com esta implementação das ferramentas de inteligência artificial, é fundamental as pessoas… e nós estamos a falar em termos de alunos, não é? Os alunos conhecerem a forma correta de… de se expressarem para que a ferramenta consiga dar a resposta adequada, porque se vamos com… com o vocabulário que eles utilizam e a forma de escrever que eles utilizam… o resultado é nulo.

Investigadora: Claro, exato.

Diretor AE A: Portanto há investigadores que dizem vocês não se preocupam muito com o resultado das ferramentas de inteligência artificial, preocupem-se em fornecer ferramentas aos alunos para fazer as perguntas corretas. E isso requer tempo, requer leitura, requer… trabalhar na língua e trabalhar nesse pensamento crítico, na forma como o aluno...

Investigadora: E julga que estas 2 colegas, as professoras bibliotecárias, insistem muito nessa...

Diretor AE A: Sim, pelo menos notou-se nos últimos anos essa preocupação. Mesmo antes de aparecer estas…

Investigadora: É uma qualidade então que elas têm?

Diretor AE A: estas ferramentas neste último ano, nestes últimos dois anos, ferramentas que vieram de certa forma modificar o nosso paradigma. As colegas já… já faziam ações de formação ligadas ao digital, à literacia digital, à forma como se devia de fazer as pesquisas, à forma como se devia interpretar os textos, ter o pensamento crítico em relação aos… aos textos que liam, fazer o confrontamento entre vários autores ou várias fontes…. Portanto era um trabalho que era feito… muito porque a C. também além de ser professora, também era formadora certificada e fazia muito esta ponte.

Investigadora: Essa ponte. Ok. Eu agora ia perguntar… ia-lhe pedir alguns exemplos de ações, de atividades envolvidas, pode ser só uma, no âmbito dos domínios que são avaliados na Biblioteca Escolar, nomeadamente o domínio A, que é do currículo de aprendizagem, o domínio B, da leitura e da literacia, o C, projetos e parcerias, e o D, da gestão da biblioteca. Assim, uma ou duas atividades que queira destacar...

Diretor AE A: Em termos de currículo...

Investigadora: Que queira destacar que as professoras bibliotecárias desenvolvem, assim, de ações, de atividades desenvolvidas por elas.

Diretor AE A: Nós temos na parte do… do currículo, quando fala do currículo, é o currículo escolar, não é?

Investigadora: Exato, no âmbito da literacia, pronto do espírito crítico, algum projeto, alguma atividade...

Diretor AE A: Escrita criativa foi… foram atividades que foram desenvolvidas na biblioteca, escrita criativa, nós tivemos e temos professores que fazem acompanhamento dos alunos... **Investigadora**: Professores de equipa? É um projeto que têm no âmbito...

Diretor AE A: Fazem acompanhamento, nomeadamente, alunos com algumas dificuldades de interpretação de textos, alunos dos PALOP que nós temos muitos alunos dos PALOP e alunos migrantes que não são dos PALOP, mas que têm algumas dificuldades de interpretação do português, portanto… o domínio da língua e a forma como interpretam a

nossa língua é importante para depois… para outras áreas do saber ser também uma mais-valia, não é?

Investigadora: Sim, basta uma de cada domínio, que destaca assim do trabalho desenvolvido pelas colegas.

Diretor AE A: Basicamente, foram estas as áreas… não me estou a lembrar todas as atividades que são...

Investigadora: Sim, no âmbito da leitura, por exemplo, há algum projeto que desenvolvam assim que...

Diretor AE A: Sim, temos o «Ler para Aprender», é um projeto que nós temos a… a decorrer… mas vai desde o primeiro ciclo até o décimo segundo, portanto, são atividades que são desenvolvidas ao longo dos três ciclos, dos quatro ciclos de missão.

Investigadora: Ao nível do C, por exemplo, dos projetos e parcerias, destaca assim algum que as colegas desenvolvam neste âmbito?

Diretor AE A: Um projeto é o Plano Nacional de Leitura, nós temos, já há muitos anos temos esse projeto… temos projetos internacionais ligados à cultura e à língua, projetos Erasmus, intercâmbios com outras escolas, é importante haver este intercâmbio, apesar de… depois nós comunicarmos com… não com a nossa língua materna, mas com o inglês, mas depois há interpretações que nós fazemos… representações através por exemplo de peças de teatro com a nossa língua… é importante as outras nacionalidades ouvirem a nossa fonética, a nossa forma de expressar… e também são projetos muito interessantes.

Investigadora: Desenvolvidos pelas colegas bibliotecárias?

Diretor AE A: sim.

Investigadora: E a nível do D, a nível da gestão da biblioteca, se implementaram algum regulamento? Ou…

Diretor AE A: Sim, existem regulamentos, o regulamento que está aprovado no Regulamento Interno também, faz parte do anexo do Regulamento Interno…. Em termos de gestão, nós temos a plataforma que está ligada às bibliotecas, a reposição de livros, tudo é gerido… de uma forma… eu vou dizer que é eficaz, embora, por vezes, os resultados não sejam tão, tão... por exemplo, quando é a questão dos empréstimos dos livros, tem a ver

com o retorno do livro, por vezes isso não acontece com facilidade… ou devolvem o livro com...

Investigadora: muito atraso, com muito atraso, com incumprimento, não é?

Diretor AE A: Incumprimento, sim. Portanto, nós temos, por exemplo, aqui na escola, uma coisa que é engraçada, que é a interação entre os alunos de informática com a biblioteca, que desenvolveram...

Investigadora: Mas colaboraram para no sentido dos alunos serem mais cumpridores, é isso? É um projeto nesse sentido?

Diretor AE A: Até mesmo para fazer o registo das entradas e saídas.

Investigadora: Ah, para fazer a estatística.

Diretor AE A: Sim, desenvolveram um *software* para… para o registo das entradas e saídas dos alunos, porque é que é que os alunos se deslocavam à biblioteca, com que finalidade, se era para… para fazer pesquisas, se era para estudar, se era para fazer acompanhamento, ir assistir a uma... a uma atividade…

Investigadora: O uso da biblioteca, exato.

Diretor AE A: E depois, com base nesses dados, nós fazíamos uma estatística e recolhíamos dados que eram importantes para a nossa ação… Esse programa foi implementado pelos alunos do curso de Programação, está a ser em revisto agora, portanto, também... já passou alguns anos e, portanto, é necessário fazer ali algumas atualizações… E está uma outra equipa a fazer essa atualização. Existe aqui sempre uma preocupação de... de recolher informações para… constante melhoria dos serviços e da forma como a biblioteca atua.

Investigadora: Ok. Com que objetivo pensa que estas atividades são desenvolvidas? Qual é… O que pensa que são os principais objetivos para que são desenvolvidas estas atividades?

Diretor AE A: Acho que o principal objetivo é a promoção da leitura. O gosto pelo livro, o gosto pela leitura, o gosto para… pelo conhecimento.

Acho que aí é o nosso principal objetivo. Evidente que depois associado a… a um conjunto de atividades que a biblioteca desenvolve ao longo do ano… é sempre com o objetivo de trazer os alunos à biblioteca, para conhecerem a biblioteca, para conhecer os recursos que

a biblioteca tem, interagir com os nossos colegas para promover trabalhos de grupo ou trabalhos de pesquisa que não sejam exclusivamente de *internet*, mas, por exemplo, procurarem...

Investigadora: Noutras fontes, noutros suportes, claro.

Diretor AE A: Noutras fontes que a biblioteca tenha ao dispor. Portanto, é sempre com o intuito de ser um... Eu não lhe vou chamar centro de recursos, porque não é bem o nosso objetivo… não é… promover recursos mas é promover materiais para que os alunos possam querer ir à biblioteca e usufruir da biblioteca. Não como castigo, e às vezes havia esta… Eu acabei com isso.

Investigadora: Ah, ainda bem.

Diretor AE A: Portas-te mal vais para a biblioteca. (risos)

Investigadora: Pois, exato.

Diretor AE A: Isso criou aqui assim um mal-estar, porque ficou sempre associado à sala do castigo, a biblioteca. E agora os alunos vão à biblioteca com um propósito. E esse propósito é pesquisar, acrescentar conhecimento, fazer leitura, requisitar livros para fazer esses trabalhos de casa, esses trabalhos de investigação.

Investigadora: Ora bem, então o que é que tem a dizer acerca da equipa das bibliotecas escolares do agrupamento? Ou seja, o todo da equipa, ou seja, professores bibliotecários, o conjunto destes professores todos e destes professores que fazem parte, que têm horas na biblioteca e das professores bibliotecárias, o que é que tem a dizer sobre esta grande equipa? **Diretor AE A:** São em número suficiente. Para mim, eu considero número suficiente em termos de recursos. Temos aqui muitas horas por semana que são disponibilizadas na biblioteca.

Não como uma forma de… o que é que eu vou fazer a este colega, vou colocá-lo na biblioteca… Por exemplo, as colegas que vêm com atestados multiusos… que estão incapacitadas, de certa forma, para lecionar, mas podiam fazer outras atividades. Nós achamos, por bem, que… era uma mais-valia aproveitar este conhecimento, porque são pessoas já com… com muitos anos no ensino e podem contribuir exatamente para esta promoção da leitura e promoção das atividades da biblioteca. Portanto, é uma aposta da

escola… dinamizar a biblioteca com o máximo de recursos disponíveis. E neste momento nós aqui fizemos o nosso máximo, não temos mais nada para pôr aí.

Investigadora: (suspiro) Relativamente à ação do professor bibliotecário e do coordenador da biblioteca, o que é que pensa que poderia vir a contribuir para melhorar as ações que eles desenvolvem, que têm vindo a desenvolver, estas duas colegas, a PB e a C.? O que é que poderia contribuir para uma melhoria?

Diretor AE A: Recursos financeiros. Acho que se houvesse mais recursos financeiros canalizados para a biblioteca, conseguiríamos fazer… mais atividades, conseguiríamos renovar e ampliar o nosso… o nosso portfólio de livros, mas infelizmente esses recursos são muito limitados… Apesar de todos os anos fazermos investimento nas três bibliotecas, mas o preço do livro é caro… e… por exemplo, gastar 3 mil euros em livros é… é muito pouco. Sim 3 mil euros que nós fazemos...

Investigadora: A dividir pelas três?

Diretor AE A: Sim. A dividir pelas três. Quando nós temos, assim, alguma verba, nós despendemos. Mas depois é necessário renovar o parque informático que também já está desatualizado, isso são milhares de euros que são necessários e o nosso orçamento não... Não permite fazer de uma vez, fazemos isto de faseado. Vamos fazendo estes investimentos, mas se houvesse, assim, um impulso do orçamento de Estado que nos permitisse dar esse… esse requisito para as colegas, conseguiríamos fazer mais e melhor.

Investigadora: Iria contribuir certamente. Ok, então agora vamos passar para outro âmbito aqui da nossa entrevista, que é o 3: Liderança exercida pelas Bibliotecas Escolares. Ia-lhe perguntar aqui neste âmbito, sendo Diretor do Agrupamento, como é que definiria liderança, ou ser líder? O que é que para si essa palavra?

Diretor AE A: O ser líder é um reconhecimento dos pares. Muitas vezes as pessoas são líderes natos, são reconhecidos pelos pares, pelas ideias que têm, pelas ações que tomam, pela forma como conseguem mobilizar os colegas para determinadas ações. Portanto faz parte de um determinado tipo de perfil, que é fundamental, por exemplo, nesta questão da liderança, de lideranças intermédias, até mesmo na bibliotecária. É um perfil muito importante saber motivar os colegas para desenvolver atividades, motivar os colegas para promover atividades.

E participarem. É uma das características.

Investigadora: Vai ao encontro da minha segunda pergunta, que era descrever o cargo de gestão intermédia exercido pelo coordenador das bibliotecas. Já estava a responder à minha segunda pergunta, portanto pode continuar. (risos)

Diretor AE A: Sim. Basicamente é isto. É ter esta capacidade de ouvir, de gerir ideias, de promover ações… de executar ações, de acompanhar, de fazer a monitorização, avaliação dessas ações… e criar uma equipa que seja… que seja também… mobilizadora e que seja… está-me a faltar a expressão… que seja criativa e dinâmica, portanto… para executar as ações que são elaboradas no plano, no Plano Anual das bibliotecas.

Investigadora: Ok.

Diretor AE A: Muitas vezes o que acontece, quando essa liderança não é reconhecida pelos pares, as pessoas tentam-se afastar, tentam-se… não querer participar, porque não se reveem muito no tipo de postura, na forma como são apresentadas as ideias… e havendo este perfil de pessoa, torna-se tudo muito mais difícil.

Investigadora: Ia-lhe perguntar agora, que papel pensa que os órgãos de gestão intermédia do agrupamento têm, nomeadamente a biblioteca escolar, têm na possibilidade de emergirem, daí lideranças intermédias? Que papel é que essas lideranças intermédias têm no agrupamento, na gestão do agrupamento? Para a gestão do agrupamento. Se é que emergem, daí lideranças, não é? Elas são cargos de gestão, isso é o que está estipulado no decreto, não é? Mas, daí serem cargos de gestão, podem ou não, daí emergir lideranças, não é? E, efetivamente, se considera que emergem, efetivamente, lideranças do cargo de gestão que ocupam? E se isso tem algum impacto no agrupamento?

Diretor AE A: Tem, tem impacto, como é óbvio, todas as lideranças intermédias, todos os cargos de gestão intermédia, são… para já são nomeados ou são eleitos pelos colegas, pelos pares. E, depois, têm uma porta aberta aqui na escola, aqui na direção, onde podemos sempre discutir ideias e participar, havendo este ambiente de auscultação, de saber o que é que as outras pessoas pensam das pessoas, quais são as ideias. Isto é tudo bom para a organização, não é? Portanto, todas as ideias são bem-vindas, e é natural que, durante este processo, há pessoas que destacam mais que outras, que são mais ativas, proactivas… que querem contribuir para o bem… para o bem comum da escola, e, portanto, a antiga

Coordenadora era um exemplo disso, portanto, era uma pessoa extremamente ativa, com inúmeras ideias, inúmeras opiniões relativamente àquilo que era a dinâmica da biblioteca e aquilo que podia influenciar no processo de gestão da escola… e o próprio reconhecimento na comunidade das tarefas que eram feitas nas bibliotecas. Isso é importante haver aqui, lideranças fortes, lideranças intermédias fortes, que sejam capazes de mobilizar os restantes membros da comunidade a serem parte ativa na… na gestão da escola.

Investigadora: Agora, queria que me falasse um pouco acerca do papel das bibliotecas num contributo que pensa que dão ao nível do desenvolvimento profissional do agrupamento. Se considera que elas contribuem para esse desenvolvimento profissional do agrupamento?

Diretor AE A: Num desenvolvimento profissional, nós temos tido uma… uma colaboração muito grande nos últimos anos, agora não sei como é que vai decorrer daqui para a frente, porque… a pessoa que estava à frente já se reformou, mas, como eu disse há bocado, era uma professora, mas também ao mesmo tempo promovia ações de formação ligado às… à escrita, à escrita criativa, à leitura, à forma… a forma como se utilizavam os recursos digitais, portanto, era uma fonte de... Formação, de conhecimento que era sempre transmitido e fez inúmeras formações na área do digital, na área da escrita criativa, portanto, contribuiu muito para aquilo que era o propósito da… na altura, o propósito do nosso projeto educativo.

Investigadora: Ok. E a PB ainda não se aventurou nesse… não deu esses passos, era mais a C.?

Diretor AE A: Era mais a C., sim. Como coordenadora, tinha essa...

Investigadora: Tinha mais essa ação.

Diretor AE A: Era o perfil, já estava no cargo há muitos anos, conhecia muito bem a realidade da escola, a PB está...

Investigadora: Ainda há menos anos, pois.

Diretor AE A: Está há menos tempo… pronto, são perfis diferentes, são… formas de estar diferentes, embora sejam… agora nota-se mais a participação da PB, como está a substituir a C., é natural que tenha essa participação mais ativa, mas são perfis diferentes, são formas

de estar diferentes…. Também é uma fase de transição… tinha de conhecer o resto da estrutura, que não conhecia tão bem.

Investigadora: E o contributo da biblioteca no que concerne à ação pedagógica? Que impacto é que acha que pode ter o contributo da biblioteca na ação pedagógica?

Diretor AE A: Ah, claro, tem muito... A forma como nós… nós recorremos à biblioteca, os professores recorrem à biblioteca para acrescentar saber, da forma… todos os recursos que nós temos disponíveis… é evidente que… que acrescenta na forma depois de transmitir o saber… Nós temos investido muito… aliás, o muito é entre aspas, porque gostaria de investir mais em recurso para que os colegas consigam ter ali uma fonte de… de… disponível para acrescentar as áreas, às diferentes áreas do saber.

Investigadora: E quanto aos serviços prestados, que contributo é que a biblioteca pode dar aqui no agrupamento, nos serviços que prestam?

Diretor AE A: Sim, para além do empréstimo dos livros e da forma como… o Plano de Atividades da biblioteca era estudado, era pensado, era sempre olhar para a comunidade… ter ações de formação, ter colóquios, ter entrevistas… ter exposições e conversas com autores de livros, escritores, portanto, nós tínhamos aqui já uma estrutura muito bem oleada, porque todos os anos vinham escritores, vinham pessoas de diversas áreas do saber, fazer colóquios, conferências, portanto, era um espaço de troca de ideias, de troca de argumentos, de formas de expressar, portanto, era… e é um espaço onde nós queremos continuar a promover essa troca de saberes e para além dos professores e dos alunos, também os funcionários participavam, muitas vezes até vinham os pais, porque os alunos vinham fazer atuações e os pais também eram convidados para participar, portanto, era um ambiente aberto à comunidade.

Investigadora: E no que concerne às práticas ao nível da biblioteconomia propriamente, um serviço mais técnico, acha que as professoras bibliotecárias deram algum contributo para isso?

Diretor AE A: Sim, sim. Houve uma reestruturação muito grande na forma como as operações de gestão eram feitas, com a implementação de *software* novo, portanto, houve ali uma… uma reestruturação que foram devidamente acompanhadas não é? Pela Rede de bibliotecas. Sim, está a funcionar bem.

Investigadora: E na avaliação, acha que as bibliotecas contribuíram para a avaliação do agrupamento?

Diretor AE A: Sim.

Investigadora: Ao nível de materiais, não sei, de outras estratégias que utilizaram para dar contributo para a avaliação?

Diretor AE A: É sempre… são os recursos que estão disponíveis, é que contribuem sempre para o melhoramento da avaliação dos nossos alunos, até mesmo da própria… da própria biblioteca, nós também fazemos a avaliação da biblioteca, das atividades que a biblioteca faz. Mas se estamos a falar, isso em termos gerais, sim. Os recursos que são disponibilizados… não nos moldes que agente gostaria… há trocas de saberes, por exemplo eu há bocado referi os colegas que estão disponíveis, que estão na biblioteca que fazem o acompanhamento de alunos… portanto de certa forma também estão a contribuir para a avaliação desses próprios alunos. Portanto… Assim, em termos de latos, em termos mais abrangentes, quer a avaliação dos alunos, quer a avaliação dos próprios professores, por vezes está ali a troca de conhecimentos, da forma como se avalia, os recursos que devem utilizar, formas diversificadas de utilizar esses recursos, portanto, a biblioteca contribuiu nos últimos anos exatamente para ampliar aqui a nossa forma de avaliar e… e recolher não só diversos tipos de recursos, mas as formas como são utilizadas no processo avaliativo.

Investigadora: E a última questão aqui neste âmbito, o que pensa que podia contribuir para melhorar a liderança do coordenador da biblioteca? As bibliotecas, o que é que podia vir a melhorar a sua liderança? (risos) Se é que existe alguma coisa que podia vir a melhorar, ou se está tudo bem ao nível da liderança?

Diretor AE A: Portanto, agora estamos aqui num processo, como disse… um bocado…

Investigadora: Pode falar na coordenadora que estava, pronto porque neste momento ainda não tem dados suficientes para poder avançar, outra coisa que não essa.

Diretor AE A: O nosso passado… o nosso passado recente, porque a professora reformou-se há poucos dias…

Investigadora: Claro, ainda há poucos dias.

Diretor AE A: Reformou-se ainda há poucos dias. Portanto… sempre esta direção, e a anterior direção, que também era subdiretor…

Investigadora: Exato.

Diretor AE A: Sempre estivemos disponíveis para responder às solicitações da professora, portanto, tudo o que era pedidos para melhorar as instalações, portanto, as instalações foram melhoradas no último mandato, os recursos também foram melhorados, o investimento que a C. nos solicitou… está a ser feito, portanto, no ano passado fizemos o investimento, este ano vamos, aliás, já está previsto um orçamento, um apetrechamento informático da… da biblioteca, portanto, sempre que há esta necessidade de, *eu preciso disto para melhorar a…*

Investigadora: Portanto, considera que a sua liderança estava num nível muito bom, não havia nada assim que pudesse contribuir para uma melhoria da liderança que ela exerceu?

Diretor AE A: Eu acho que a C., a antiga coordenadora… exerceu sempre as atividades em colaboração connosco, portanto, não houve uma necessidade de dizer… *não estás a ir no caminho certo, as coisas não estão a funcionar*. Fazíamos sempre o balanço, nunca chegávamos ao ponto de dizer *isto não está a resultar*. Portanto, quando as coisas estavam, quando os processos estavam em evolução fazíamos a monitorização e os reajustes necessários para que o sucesso seja… fosse alcançado, portanto, com base nessa estratégia, a liderança tem exatamente a ver com isto, é partilhar de saberes, fazer a avaliação, a monitorização, portanto é… é uma troca de conhecimentos e… e estratégias, definimos uma estratégia e depois avaliámos, portanto… nunca houve necessidade de…

Investigadora: De melhorar, porque já o faziam, não é? Já faziam essa avaliação, não é?

Diretor AE A: Sim. Já fazíamos essa avaliação constante, sim.

Investigadora: Pois, constante, ok. Então, vamos passar para o último domínio, que são os processos de mudança e inovação pedagógica e ir-lhe-ia perguntar como é que definiria inovação, essa palavra, inovação, o que é para si inovação?

Diretor AE A: Inovação é tudo o que é novo, tudo o que sai fora da caixa, muitas vezes aquilo que eu considero como inovação não quer dizer que seja bom… há que fazer aí uma avaliação daquilo que é… benéfico para a atividade. No caso das bibliotecas e no caso do ensino, em particular, nem tudo o que aparece é bom, porque às vezes… por exemplo, está aqui o exemplo, vamos utilizar os computadores para… para substituir os livros pelos computadores, no formato digital.

Investigadora: No formato digital, exato.

Diretor AE A: Eu sou de informática e sou contra esta medida, e é um bocado… «então mas és de informática» …

Investigadora: À partida poderia ser contraproducente, não é?

Diretor AE A: Como eu disse há bocado, também sou autor e escrevi muitos livros, mas a questão é exatamente… é o papel, é a forma como nós lemos, não é a forma como olhamos para o monitor, isto não acrescenta à leitura, pode servir de um complemento, fazer uma pesquisa, fazer um relacionamento, torna-se provavelmente mais, e é mais rápido fazermos essa pesquisa, mas o livro, escrever, não é escrever no computador, escrever… a motricidade fina, que nós notamos muito essa… essa dificuldade dos alunos a escreverem, e se eu chamar aqui um aluno, por exemplo… escreve-me um texto de 50 palavras, ou 100 palavras, está aí uma hora ou uma hora e meia. É mais fácil pegar no computador, ir ao *chat GPT*, fazer a pergunta e está feito. 30 segundos. O que é que isto contribui? O que é que esta inovação, a inteligência artificial, contribui para o crescimento do aluno?

Investigadora: Se ele não fizer a revisão, não é? Se fizer a revisão, pronto está a aplicar o seu conhecimento e o seu pensamento crítico, mas efetivamente se não utilizar, e se fizer um *copy-paste*, não.

Diretor AE A: Não trabalha, portanto, nem sempre a inovação que aparece, e muitos países já implementaram, por exemplo, os manuais escolares, estão a reverter as medidas, porque chegaram a uma conclusão que não era benéfico para o processo de ensino aprendizagem, porque os alunos ficavam muito concentrados em sistemas paralelos, que não era exatamente aquilo que se pretendia, como complemento sim, mas como… por exemplo, na parte do digital, exclusivamente digital, não considero que seja benéfico. Inovar é isto mesmo, é verificar se este recurso ou esta tecnologia… é benéfico para o processo. Tem que fazer a avaliação, e se for benéfico, aplica-se.

Investigadora: Ok. Relativamente às bibliotecas escolares do agrupamento, que aspetos pensa que poderiam ser alvo de mudança?

Diretor AE A: Ok. Nós nunca estamos satisfeitos. (risos)

Investigadora: Exato, exato.

Diretor AE A: Mudança? Reajustes, reajustes… Como eu disse há bocado também, aumentar o nosso portfólio, acho que… atualizar o nosso portfólio, porque nós temos já alguns livros a...

Investigadora: Em todas as bibliotecas, ou mais em algumas?

Diretor AE A: Nós estamos a fazer… em algum… estamos a começar a fazer este processo de… de renovação do nosso portfólio… mas acho que é o...

Investigadora: De modo geral, em todas?

Diretor AE A: Sim, sim.

Investigadora: Aponta assim algum aspeto mais numa ou mais noutra?

Diretor AE A: Trazer para a escola publicações mais recentes, mais... Mais a ver com a nossa realidade atual, nós temos livros com 15, 20 anos na biblioteca, não quer dizer que esteja fora da realidade, ou fora do contexto, mas… mas falta esta renovação. Às vezes há alunos vêm perguntar «tem este livro?», «temos aquele, só temos um exemplar, está emprestado»... Portanto, falta-nos essa renovação. Depois há o parque informático, o parque informático também faz parte da...

Investigadora: Em todas as bibliotecas, ou quer particularizar alguma?

Diretor AE A: São todas, em todas as bibliotecas. Mais no segundo e terceiro ciclo, porque nós no primeiro ciclo não temos… não temos esta… esta parte informática, porque os alunos concentram-se mais no livro e menos no computador, mas no segundo e terceiro ciclo e no secundário há esta necessidade da renovação.

Investigadora: Não há computadores na biblioteca do primeiro ciclo?

Diretor AE A: Há, há computadores no primeiro ciclo, mas neste momento nós não estamos a… a implementar muito a utilização do computador. Nós preferimos que os alunos sejam cativados para o papel.

Investigadora: Outras áreas dentro daquelas possíveis na biblioteca. Então, em suma, é melhorar o espólio em todas as bibliotecas e a nível de equipamento informático. Em todas. Quer particularizar alguma melhoria em alguma?

Diretor AE A: Não. Porque, repare, os computadores que nós tínhamos foi ainda do tempo do… do plano tecnológico, do governo Sócrates, portanto, já… há mais de 15 anos. Já necessita de uma… de uma reestruturação.

Investigadora: Ia-lhe perguntar, aqui dentro... Ah, eu agora distraí-me, porque aqui dentro das melhorias só apontou estes dois, mas poderia ter apontado a nível de espaço físico. Voltando aqui um bocadinho atrás. Não sei se quer referir a nível dos espaços físicos.

Diretor AE A: Não referi, porque nós fizemos essa ampliação há pouco tempo aqui na secundária, aumentamos quase, sei lá… uns 40, 50 metros quadrados da área da biblioteca. Era um projeto muito antigo… que nós implementamos há uns 3 anos atrás, provavelmente, três anos… aumentamos o espaço da biblioteca.

Investigadora: Aqui na sede e nas outras, acha que se justificava?

Diretor AE A: Nas outras… para já não tenho capacidade, não há espaço mesmo para expandir.

Investigadora: Sim, mas outras melhorias ao nível físico, sem ser a expansão, acha que necessitam?

Diretor AE A: Não, porque estão bem equipadas em termos de mobiliário, não tenho tido reclamações em termos de mobiliário, em termos de espólio, sim, é necessário fazer esta, e em termos de equipamento, também já referi que é necessário fazer. Em termos de materiais físicos, não acho necessário.

Investigadora: Olhando para o papel da biblioteca escolar e como estrutura intermédia, de que forma considera que esta contribui, ou pode contribuir, para a inovação e cultura de mudança no agrupamento?

Diretor AE A: Ah, sim. Sem dúvida… Se nós tivermos uma biblioteca forte, biblioteca forte no sentido de ser ativa, ser participativa, criar atividades que chamem a comunidade para a biblioteca… quer sejam atividades, como eu disse há bocado, de apresentação de um livro, de conferências, de leituras, de estudo acompanhado, de investigação, certamente… os resultados vão aparecer, é possível. Concordo.

Investigadora: A nível dos serviços, biblioteconomia, acha que alterava alguma coisa, ou é dar continuidade?

Diretor AE A: Dar continuidade, sim.

Investigadora: E os serviços que prestam, também a mesma coisa? A nível da promoção da leitura, acha que poderiam fazer mais do que estão a fazer, ou surgir assim outro projeto?

Diretor AE A: Não, a promoção para a leitura é uma das atividades que nós fazemos ao longo do ano nas três bibliotecas… Aliás, é até uma atividade que é feita com...

Investigadora: Nomeadamente multimodal, ou seja, aquela interativa, que pode ter som, pode ter...

Diretor AE A: Sim, principalmente lá em baixo do primeiro ciclo, isso verifica-se mais. Aliás, eles vão periodicamente à biblioteca fazer essa leitura, essa interpretação. Temos uma professora também no primeiro ciclo, que é autora, portanto, faz a apresentação dos livros dela, e dá-lhe uma participação muito engraçada e muito ativa perante os colegas também, e perante os alunos. E no segundo e terceiro ciclo também.

Investigadora: Portanto, essencialmente era dar continuidade... E a nível da escrita?

Diretor AE A: Da escrita, nós temos um projeto que é *a escrita criativa*… mas este ano os colegas estão... Não sei, deixa-me cá pensar... Estão a desenvolver o projeto da escrita criativa, sim.

Investigadora: Portanto, também acha que não há necessidade de mudar? É dar continuidade é assim?

Diretor AE A: O que está bem não é preciso estar a mudar, é mais acrescentar continuidade e acrescentar mais elementos aos projetos, e mais participação.

Investigadora: E ao nível da cidadania democrática, acha que contribuem? Ou era necessário haver aí uma alteração? da cidadania?

Diretor AE A: Não, não acho necessário a alteração.

Investigadora: E de uma cultura humanista? Veiculam esses valores?

Diretor AE A: Sim.

Investigadora: Ok. E o respeito pela diversidade e as necessidades dos alunos, ser respeitado? **Diretor AE A**: Isso faz parte também do nosso plano de integração: respeito pelos alunos. Aliás, é um dos valores desta escola, é o respeito. Nós, se respeitamos as diferenças, respeitamos o outro. E vou usar aqui uma palavra se calhar, um bocadinho forte: Eu exijo respeito na escola. Respeito pelas diferenças, respeito por tudo.

Investigadora: É um pilar?

Diretor AE A: Acho que é o pilar… para que as coisas funcionem bem. Não havendo respeito, não há condições. Portanto, neste agrupamento é o nosso pilar, é o respeito.

Investigadora: Vamos para a última pergunta. Atendendo à realidade do seu agrupamento, que temas pensa que poderiam ser importantes para vir a sendo desenvolvidos pela biblioteca? Já me falou de imensas atividades, de imensos aspetos que se preocupa. Assim, observando a realidade atual do nosso país e do mundo em geral, que temas é que acha que a biblioteca podia vir a desenvolver para dar contributo a isso?

Diretor AE A: O contributo que eu vejo… mais aqui na escola, que nós deveríamos reforçar, tendo em conta aquilo que são… este novo paradigma dos migrantes, é exatamente esta questão da integração. Conhecer as origens de quem chega à escola, promover esta integração, os direitos humanos, esta questão da cidadania, como falou há bocado… das culturas… Portanto, é uma das áreas que nós notamos de alguns tempos para cá… Principalmente de há dois anos, dez anos para cá, há um crescimento muito grande em termos de migrantes. E é uma situação que já foi detetada, e nós… com este acréscimo, neste momento temos cerca de 17%... isto foi assim um *boom*… 17% de migrantes na nossa escola.

Investigadora: Quantas nacionalidades?

Diretor AE A: Perto de 30.

Investigadora: É bastante, pois.

Diretor AE A: 30 nacionalidades diferentes. A maioria são de origem dos Palop, Brasil e Palop são os principais, mas há nacionalidades que nós não estávamos… minimamente expectável, ou fosse expectável nós recebermos, paquistaneses, indianos, países do centro de África… Zimbabwe, Zâmbia, África do Sul, mais sul de África, temos cubanos, temos venezuelanos, temos aqui uma mistura, ucranianos, também temos aqui, por causa da guerra da Ucrânia, temos bastantes…. Síria, Egipto.

Investigadora: Essencialmente a demografia preocupa-o.

Diretor AE A: Exatamente, conhecer estas realidades, estas… estas culturas tão diversas, faz falta aqui uma intervenção mais, no sentido de conhecer, de integrar… e depois associado a isto, nós trabalharmos os direitos humanos, os direitos que estas pessoas têm, não só direitos como também deveres não é? Mas trabalharmos neste processo de integração. As bibliotecas podem servir aqui de… de uma peça deste puzzle, e que eu acho que é muito importante.

Investigadora: Para cumprir… para desenvolver esta área da demografia. Penso que já está tudo, só tenho a agradecer a sua colaboração, não sei se tem mais alguma coisa a acrescentar, que eu não lhe tenha perguntado, e que pensa que poderá acrescer aqui ao nosso conhecimento?

Diretor AE A: Aquilo que eu posso dizer é que as ações das bibliotecas, em particular, deste agrupamento, eu acho que a realidade é um pouco diferente em relação às outras, o dinamismo pode ser um pouco diferente em termos de atividades que possam se desenvolver, mas como funciona em rede… muitas das boas práticas que são feitas nos outros agrupamentos são depois partilhadas e replicadas... Portanto, eu creio que a Rede das Bibliotecas, aqui deste concelho, está a funcionar muito bem. Há esta… há esta preocupação de reunir-nos periodicamente, de trocar ideias, de fazer esta partilha de experiências… e como um espaço na nossa escola, nós achamos que é um centro em que nós podemos apostar para fazer a mudança. Acho que basicamente começamos por ter esse pensamento de que a biblioteca é um ótimo espaço, um ótimo local para nós promovermos as mudanças.

Investigadora: Obrigada pela sua colaboração. Vamos aqui desligar.

Apêndice VIII

Transcrição da Entrevista efetuada ao Diretor – AE B

Investigadora: Ora boa tarde, senhor Diretor.

Diretor AE B: Boa tarde.

Investigadora: No âmbito de uma investigação, na sequência da Dissertação empreendida em Administração e Gestão Educacional da Universidade Aberta, sob a orientação da professora doutora Ana Patrícia Almeida, intitulada «Biblioteca Escolar: liderança intermédia no agrupamento», vimos convidá-lo a responder esta entrevista visando dar resposta aos seguintes objetivos: caraterizar a ação exercida pelo professor bibliotecário/ coordenador da equipa da Biblioteca Escolar, conhecer a perceção que a comunidade educativa, nomeadamente o diretor e o Conselho Geral, têm da ação exercida pelos responsáveis pela Biblioteca Escolar, e aferir o contributo da Biblioteca Escolar no que concerne aos processos de mudança e inovação pedagógica desenvolvidos no agrupamento. Mais informamos que as questões efetuadas no decorrer desta entrevista, surgem na sequência do consentimento informado e esclarecido por si assinado em suporte-papel e que este instrumento foi validado pela Comissão de Ética do Centro de Investigação, Le@d, ou seja, o Laboratório de Educação a Distância eLearning da Universidade Aberta, em que foram tidos em conta os aspetos éticos, nomeadamente aqueles emanados pelo Código de Ética do Le@ad e da Associação Americana Educacional. Salientamos então que estão salvaguardados do Anonimato e Confidencialidade, e que os dados recolhidos vão ser com identificados posteriormente e vão ser objeto de análise para dar resposta aos objetivos propostos. Recordamos que não existem respostas certas ou erradas, pelo que solicitamos que seja sincero na resposta às questões, visando que este estudo venha a obter, assim, os resultados fidedignos. Ora bem, então vamos avançar aqui na entrevista que tem quatro dimensões. Uma primeira, ao nível da caraterização socioprofissional, uma segunda, que se relaciona com a ação desenvolvida pela Biblioteca Escolar, a terceira, relaciona-se com a Liderança exercida pela biblioteca escolar e a quarta, e última, que se relaciona com os processos de mudança e inovação pedagógica. Ora bem, começando aqui pela primeira questão, ir -lhe – ia solicitar que sumariamente caraterizasse a realidade do seu agrupamento.

Diretor AE B: Ok. Então, trata-se de um agrupamento constituído por uma Escola Secundária que tem cerca de 1500 alunos só nessa escola. Depois temos uma outra

escola com… onde funciona o segundo ciclo que tem cerca de 600 alunos. E temos um jardim-de-infância com quatro salas. E temos cinco escolas de primeiro ciclo…

Investigadora: Quatro salas? Provavelmente à volta de 100 alunos?

Diretor AE B: É à volta de 100 alunos. E temos cinco escolas de primeiro ciclo com cerca de 250 alunos cada uma. Portanto, na totalidade, são 3500 alunos, mais ou menos. Pronto é um agrupamento com uma grande dimensão… do ponto de vista de… sobretudo do número de alunos que temos. Existem outros maiores em termos do número de escolas, não é? Mas temos realmente muitos alunos em cada uma das escolas, porque as escolas do primeiro ciclo também são grandes e comportam. É agrupamento que está situado numa zona urbana…

Investigadora: A nível do primeiro ciclo, disse que havia cinco escolas, mas algumas delas também têm JI?

Diretor AE B: Também têm JI, sim. São três, se não me engano: a escola da BE 7, a da BE 5 e da BE 6. A BE 2 e a BE 4 não têm.

Investigadora: E aqui, quantos alunos do JI?

Diretor AE B: São três salas.

Investigadora: Em cada?

Diretor AE B: Em cada escola, sim.

Investigadora: Portanto, está a falar à volta de 75 alunos em cada?

Diretor AE B: Sim, à volta disso. Ok. Depois, há as escolas mais reduzidas, que acabam por ter menos alunos. Pronto, do ponto de vista da organização e da distribuição de Níveis de Ensino é esta. Temos a particularidade de termos uma escola só com um nível de Ensino, que é o segundo ciclo, portanto, que é a da BE 3 que foi uma decisão da Direção anterior, quando o agrupamento foi formado, ou após a formação do agrupamento, a seguir à primeira CAP, pois houve essa decisão de juntar o segundo ciclo só nessa escola, retirando desta…da sede onde existia. Temos cerca de 400 adultos, digamos assim, entre docentes e não docentes, não chega bem a uns 400, mas é o número, à volta disso.

Investigadora: Na escola da BE 3?

Diretor AE B: Não, na totalidade. A nível de... do agrupamento todo… Quatrocentos... Sim, são cerca de 300 docentes e cerca de 100 não docentes.

Investigadora: Não docentes e docentes no agrupamento?

Diretor AE B: No agrupamento, ok. No agrupamento inteiro.

Investigadora: Não sei se quer caraterizar a nível socioeconómico, a realidade, ou algo sobre isso?

Diretor AE B: É uma zona urbana dos arredores da cidade, é sobretudo um dormitório. O território está dividido em duas partes, chamada P. velha e chamada a P. nova, que é chamada a Q. da P. E temos uma diversidade ao nível da distribuição socioeconómica, pronto sobretudo alunos provenientes da classe média, mas também temos alguns alunos com situações socioeconómicas mais complicadas. E temos estado a deparar-nos, ultimamente, com muitos alunos estrangeiros das diferentes áreas do Globo, como provavelmente acontecerá em todos os agrupamentos. Portanto, estão a chegar muitos alunos que não têm o português como língua materna, nem que nunca contataram com uma língua europeia e … com o português, no caso dos alunos que vêm da Ásia, do Bangladesh, do Nepal, etc. E temos também uma comunidade grande de alunos do Brasil, que embora seja português, às vezes há ali umas dificuldades depois na integração. Do ponto de vista … do ponto de vista socioeconómico, podemos dizer que é um nível médio. O contexto é considerado favorável na questão dos *rankings* e dos exames, ao nível das NUT's também. Portanto, não temos alunos muito de níveis muito superiores, mas temos outro nível médio e outras questões por … um estado socioeconómico mais difícil. Embora, no conjunto, em percentagem, o nosso ASE não é muito elevado. É em termos absolutos, porque como nós temos muitos alunos não é? Acaba por haver também muitos alunos que têm escalão A e escalão B. Mas depois, em termos de percentagem, não é muito significativo.

Investigadora: Menos 10%, então?

Diretor AE B: Sim, por aí assim, sim deve ser.

Investigadora: E a nível das modalidades de ensino que disponibiliza?

Diretor AE B: Nós só temos ensino regular. Ou seja, quer no básico, terceiro ciclo, quer no secundário, tivemos, já quando eu cheguei à Direção, havia uma turma de CEF, que entretanto acabou, e depois não tivemos mais condições para fazer uma nova turma, porque não tínhamos alunos com… com condições para integrar o CEF. Ao nível do secundário, como nós temos… não temos muitas turmas...

Investigadora: E era em que área que vocês tinham antigamente?

Diretor AE B: Olhe boa pergunta, nem me lembro. (risos)

Investigadora: Também não me interessa, mas já depois...

Diretor AE B: Acho que era de informática. Era uma parte de informática e uma parte de auxiliar educativo… como já foi há alguns cinco anos…

Investigadora: Pois, claro, exato.

Diretor AE B: Ao nível do secundário, nós temos menos turmas de secundário do que de básico, e para conseguirmos aconchegar digamos… todos os alunos que nos procuram, não temos capacidade para abrir turmas profissionais. Aliás, temos tido uma situação muito aborrecida, que é alunos que são do agrupamento e que moram na cidade e que muitas vezes não conseguem ficar na escola, na área de residência. Exatamente porque o número de turmas agora são seis, no décimo ano… e portanto, não se consegue abarcar tudo.

Investigadora: Ok. Agora, ia-lhe pedir para falar pouco do seu percurso profissional até agora, que está à data presente.

Diretor AE B: Eu licenciei-me em História na Universidade Nova de Lisboa.

Investigadora: Então é do 400?

Diretor AE B: Do 400, sim. Depois, fiz logo, de seguida, a chamada pós-graduação, portanto que dá a profissionalização no grupo. Isto acabei em 1997… Sim, o meu estágio foi em 1996/ 1997. Exatamente… acabei a licenciatura em 1995, depois ainda fiz aquela... A profissionalização. Aquele primeiro ano que era só teórico em 95/ 96 e o estágio foi em 96/97, exatamente pronto. Acabei o estágio nesse ano… concorri … aos chamados mini concursos na altura …

Investigadora: Que havia…

Diretor AE B: E vim parar a esta escola…

Investigadora: Ah curioso… que engraçado...

Diretor AE B: Sim foi engraçado … foi a minha primeira escola…

Investigadora: A primeira escola e agora voltou… uma série de anos depois…

Diretor AE B: Claro que naquela altura era só por um ano não é … Eram com horários pequenos…

Investigadora: Então fez aqui o estágio em 97/98?

Diretor AE B: Não, não, não, foi depois do estágio.

Investigadora: Ah ok depois… então após. A primeira escola.

Diretor AE B: Sim após o estágio. Fiz o estágio na escola D. L., em Alvalade. E entretanto fui concorrendo, fui andando por aqui e por ali… o grupo de história era muito difícil de se conseguir colocação. Cada ano parece que era sempre pior que o outro (risos) em termos de número de horas de colocação e surgiu a oportunidade na altura de concorrer também ao 2.º ciclo. Pronto eu concorri e acabei por ficar efetivo no 200 mas depois regressei outra vez ao 400…

Investigadora: Então esteve uns 3 ou 4 anos no 400?

Diretor AE B: Não foi mais. Estive 9 anos no 400 … contratado.

Investigadora: E depois decidiu ficar no 200?

Diretor AE B: Estive uns…sei lá… mais ou menos outros 9… mais ou menos no 200 e entretanto agora no último concurso interno consegui mudar outra vez para o 400 …

Investigadora: Foi em 20 ou 21?

Diretor AE B: Por aí… 20/ 21 talvez…

Investigadora: Voltou outra vez ao 400…

Diretor AE B: Já estava aqui na Direção. Ou seja… Eu quando vim em 2019 estava noutro agrupamento … E estava no grupo 200 e depois entretanto concorri e fiquei aqui, pronto.

Investigadora: Mas já veio assumir funções de liderança, não veio para dar aulas?

Diretor AE B: Já, já… sim. Vim direto para a Direção depois do Concurso.

Investigadora: Então presumo que tenha tirado algum Mestrado ou Pós graduação?

Diretor AE B: Sim fiz um Mestrado em Administração Escolar...

Entrevistadora: Então sabe avaliar o que estou aqui a fazer (risos) com este trabalho…

Diretor AE B: Sim sei, sei… (risos) Aliás fiz 2 Mestrados… No ISCTE ….

Investigadora: No ISCTE? Olha, onde a minha filha tirou a licenciatura e … onde está agora a tirar o Mestrado também...

Diretor AE B: Fiz um Mestrado em História do século XX na FCSH e depois entretanto… E no meio disto tudo estive uns anos na DGAE…

Investigadora: Em Administração e Gestão Escolar?

Diretor AE B: Administração e Gestão Escolar, sim no ISCTE …

Investigadora: Ah, ok. E também esteve na DGAE?

Diretor AE B: Também estive na DGAE sim e foi aí que surgiu digamos o interesse, o desafio pela Administração…

Investigadora: E quando é que esteve lá?

Diretor AE B: Foi entre 2012 e 2016 … por aí… pronto e pensei em fazer o Mestrado em Administração Escolar. Ainda estava na DGAE quando que fiz o primeiro ano…

Investigadora: O ano curricular?

Diretor AE B: Sim o ano curricular … e depois já … quando fiz a tese já estava outra vez na escola… no Agrupamento de Escolas da Bobadela onde era efetivo… e pronto depois vim parar aqui em 2019…

Investigadora: Então está a assumir a liderança… aqui da Direção, foi a sua primeira Direção, desde 2019?

Diretor AE B: Sim foi. Desde 2019. Anteriormente em termos de lideranças tinha o cargo de Coordenador de Departamento… e também estive sempre ligado a Associações de Pais, fui Presidente de 2 Associações durante alguns anos… Portanto… fui membro do Conselho Geral e da Assembleia de Escola ainda quando existia Assembleia de Escola… Fui criando assim o… o bichinho como se costuma dizer destas andanças…

Investigadora: Claro, claro… E a sua idade? Não sei se lhe posso perguntar?

Diretor AE B: 51.

Investigadora: Ok vamos passar então agora à segunda… âmbito daqui da entrevista que consiste na parte da Ação desenvolvida pela Biblioteca Escolar. Íamos começar... ia começar então por lhe perguntar… para nos descrever as Bibliotecas do agrupamento. Assim sumariamente.

Diretor AE B: Nós temos bibliotecas em quase todas … aliás em todas as escolas… temos a biblioteca da escola sede que é a maior … e também pelo espaço onde está inserida… e logo de seguida temos a da Escola da BE 3 …

Investigadora: Pode caraterizar assim um bocadinho…

Diretor AE B: Pronto… como é que eu hei-de dizer… São bibliotecas … que infelizmente têm… cada vez menos utilização em termos de… do papel, não é? A área do papel é muito menos procurada do que as restantes áreas, tentamos ter ali uma diferenciação em todas as bibliotecas entre … a parte digital e a parte dos livros. Portanto não sei se conhece?

Investigadora: conheço, sim, sim… (risos)

Diretor AE B: Conhece pois já trabalhou lá… (risos)

Investigadora: Sim, conheço algumas delas. Sim, onde trabalhei (risos)… Trabalhei aqui na sede, fui eu e o professor A. que montamos aqui … esta biblioteca … Portanto é sempre alguma melancolia quando entro ali… Estive na BE 4, nas BE 6. e na BE 7

Diretor AE B: Exato. Ok. Elas todas tem esta separação mesmo que não seja muito física … existe sempre da parte digital… da parte … dos livros…

Investigadora: Então todas as escolas, todos os estabelecimentos têm biblioteca?

Diretor AE B: à exceção do Jardim de Infância que tem…

Investigadora: O «Amarelinho»?

Diretor AE B: Sim é como lhe chamam. Que tem uma «bibliomania». Porque é uma salinha pequena. Pronto, não podemos considerar propriamente uma biblioteca, mas os meninos usam, levam livros, e as educadoras utilizam também para a leitura… e mesmo assim… mesmo não havendo… nas outras bibliotecas… sobretudo aqui no secundário e no… básico e secundário e no 2.º ciclo não havendo uma grande procura dos livros mesmo assim há um grande esforço para que … haja a leitura domiciliária… tenta-se ainda assim… motivar os alunos a fazerem essa leitura… no 1.º ciclo … eles aderem muito… as crianças mais pequenas … levam muitos livros para casa para lerem … é bom mas traz-nos outro problema, é que os livros estão sempre em constante movimento e estragam – se muito … (risos) em termos de…

Investigadora: Há desgaste?

Diretor AE B: Sim… Em termos de aquisição de novas coleções…. Portanto o espaço… acho que é agradável…

Investigadora: De todas as bibliotecas?

Diretor AE B: De todas as bibliotecas. Pronto aqui a BE 1… torna-se talvez mais agradável pois tem aquela grande vista sobre o rio… é um espaço dinâmico pronto apesar de eu dizer há pouco que a parte dos livros não é muito procurada mas os miúdos vão para lá estudar mesmo que não usem os livros propriamente ditos… vão estudar… e é um espaço muito dinâmico, está sempre com gente… está sempre com atividades… a própria biblioteca desenvolve atividades do seu plano … e é procurada, não é um espaço morto que está ali onde se ponha as pessoas que tem mais dificuldades em desenvolver a componente letiva, até pelo contrário.

Investigadora: Todas as bibliotecas são usadas assim como a sede?

Diretor AE B: São, são.

Investigadora: E têm modo de aferir isso?

Diretor AE B: Não tenho uma aferição formal, não.

Investigadora: Precisa?

Diretor AE B: Só mesmo falando com a Coordenadora mas, é o *feedback* que vou tendo da parte da Coordenadora das Bibliotecas… é este e também de quem está no… no 1.º ciclo e dos próprios Coordenadores de Escola pronto que utilizam muito a … também a Biblioteca… é um recurso importante para o desenvolvimento da atividade. Tentamos criar uma equipa em termos de professores sobretudo na BE 1.….

Investigadora: Isso era uma pergunta que lhe ia fazer em termos de recursos…

Diretor AE B: que se interessam pelo espaço e pela atividade … Portanto não… Não temos como objetivo quem não tem componente letiva ou quem está com algum problema de saúde, etc ir para a Biblioteca…

Investigadora: Ia-lhe perguntar, por escola, em termos de recursos, além do professor bibliotecário quem é que… a nível de grupo de recrutamento… e essas coisas assim…

Diretor AE B: Aqui na sede é onde há mais gente, temos pessoas de vários grupos de recrutamento…

Investigadora: Ia – lhe perguntar quantos e quantas horas é que têm?

Diretor AE B: De cor não lhe consigo dizer…

Investigadora: Não sei se quer aceder?

Diretor AE B: Posso-lhe dar os números depois.

Investigadora: Sim com certeza. Eu posso-lhe enviar um *mail* a requerer estas informações.

Diretor AE B: Está bem. Os dados que precisar. Sim é preferível porque assim peço ajuda também à coordenadora para podermos aferir.

Investigadora: Está bem.

Diretor AE B: Mas estão… sei lá talvez 5/6 pessoas permanentemente… permanente quer dizer …rotativas mas com… mais ligadas à biblioteca. Depois há outras pessoas que estão lá mas estão a fazer outras tarefas que não são propriamente de biblioteca como alguns apoios…

Investigadora: Sim mas eu estava a falar mesmo da Equipa… que fizessem parte da equipa… que tivessem horas de biblioteca…

Diretor AE B: Sim são cerca de 5/6 docentes.

Investigadora: E a nível do grupo de recrutamento depois diz-me então depois.

Diretor AE B: Está bem.

Investigadora: Das outras não sei se quer referir alguma coisa?

Diretor AE B: Do 2.º ciclo … há menos gente como é evidente também há menos… menos alunos. Está o colega que é … o PB 1 que tem mais 2/3 pessoas … sei que é do 200 e 210 por aí que estão… que estão por lá… No 1.º ciclo é que para além da PB 2 não temos … não conseguimos ter nenhum recurso alocado às bibliotecas…

Investigadora: Então nas escolas do primeiro ciclo é só a PB 2?

Diretor AE B: Sim a PB 2 vai lá rotativamente, não é?

Investigadora: Sim manhã num lado, tarde no outro…

Diretor AE B: Sim, sim. E depois estão os professores que autonomamente fazem a utilização do espaço e dos recursos.

Investigadora: A nível de assistentes? Não há colocação nas bibliotecas?

Diretor AE B: Temos na escola sede e na escola da BE 3.

Investigadora: A tempo inteiro?

Diretor AE B: A tempo inteiro quando é possível. Agora neste momento não é. A da sede então tem de estar num bloco porque é crónico a falta de Assistentes Operacionais.

Investigadora: Pois… E nas de 1.º ciclo também não há assistentes?

Diretor AE B: Não. Também não há assistentes. A PB 2 bem tem pedido mas não se consegue. Nem para o restante digamos assim … serviço. Tem sido uma luta.

Investigadora: Sim é uma pena os espaços estarem ali fechados… porque não há…

Diretor AE B: Eles não estão porque os professores do 1.º ciclo conseguem utilizá-los…

Investigadora: Sim mas é apenas em âmbito curricular, em âmbito de lazer não há possibilidade é isso?

Diretor AE B: Ah pois, isso não…

Investigadora: Então ao todo, estabelecimentos? Com a sede, com as escolas de 1.º ciclo que são 5 não é? E o JI…

Diretor AE B: São 6… são 7 bibliotecas mais a «bibliomanias» do Jardim de Infância.

Entrevistadora: Ok. Então e a distribuição pelas Bibliotecas? Na sede é a Coordenadora, e ela só tem esta?

Diretor AE B: Não, também vai à BE 2.

Investigadora: Ah, à BE 2, e depois na BE 3? É o PB 1?

Diretor AE B: Sim é o PB 1 e que vai também à BE 4.

Investigadora: E a PB 2.?

Diretor AE B: E a PB 2. vai às restantes. Está alocada só ao 1.º ciclo.

Investigadora: Ela vai só ao 1.º ciclo, não vai à Bibliomanias?

Diretor AE B: vai, vai.

Investigadora: Vai. Bem, com tanta escola que a PB 2 tem se calhar é só mesmo uma manhã e uma tarde em cada uma delas… (risos)

Diretor AE B: Pois não… são tantas…

Investigadora: Porque o horário não estica…

Diretor AE B: Pois não estica. Ela vê - se um bocado aflita.

Investigadora: Exato.

Diretor AE B: Precisávamos de mais um professor bibliotecário mas a Rede não permite …

Investigadora: É exato. Infelizmente é uma lacuna… No nosso entender…

Diretor AE B: Precisávamos de pelo menos mais uma pessoa para dividirmos pelo 1.º ciclo…

Investigadora: Para ser a qualidade que era suposto…

Diretor AE B: Exato.

Investigadora: Mas infelizmente estamos de «mãos atadas»… Bom, ora vamos avançar para outra pergunta. Do seu ponto de vista, quais são as principais competências que os professores bibliotecários têm e que são relevantes para a gestão do agrupamento? Os seus professores bibliotecários. Competências.

Diretor AE B: Acho que é muito importante a capacidade de organização… a capacidade de organização do espaço mas também da questão das coleções... Também capacidade de liderança porque no fundo também têm essa competência de liderar aquele espaço e aquela valência… e de serem criativos e dinâmicos para desenvolvimento de atividades… E acho que é muito importante…. embora muitas vezes nem sempre se consiga… Uma capacidade de relacionamento com a comunidade de modo a aderir ao espaço… à biblioteca… e não acontecer o contrário. Do ponto de vista do relacionamento e da capacidade de interação… também…

Investigadora: é uma competência que eles têm.

Diretor AE B: também é importante. Sim (risos)

Investigadora: Ok. Agora ia-lhe pedir de entre aquelas atividades assim da biblioteca que a Rede nos pede para avaliar, dentro dos domínios A, B, C e D, que desse assim exemplos de atividades ou de ações que eles vêm a desenvolver.

Diretor AE B: Deixe-me olhar para os domínios que é mais fácil… para me guiar

Investigadora: Sim, sim… eu também tenho aqui mesmo para guiar… sim pode… (o Diretor virou a folha da entrevista para ler os domínios)

Diretor AE B: Sim.

Investigadora: Assim que queira destacar uma … de cada pelo menos…

Diretor AE B: Relativamente ao currículo que pode ser também da leitura… Nós temos a vinda de alguns escritores… de obras…

Investigadora: Isso era mais para aqui … (diz a investigadora apontando em simultâneo para o domínio B), mas pode dizer daqui, pode passar a ordem …

Diretor AE B: Pois é isso… mas acaba por ser as duas… Porque… Muitos são escritores de livros… de obras que acabam por ser analisadas em sala de aula… no âmbito do currículo… pronto. Do currículo propriamente dito… eu acho… como se pode dizer… desde já não sei se há alguma pergunta sobre isso… que é a parte que temos tido mais dificuldade… integrar a biblioteca no currículo… Não é que não se tenha feito… Mas é … é o mais difícil… pronto. Por isso não lhe consigo dar assim de repente nenhum exemplo… Posso entretanto se me lembrar…

Investigadora: Sim, se entretanto se lembrar depois pode-me dizer.

Diretor AE B: Há uma atividade que é da Biblioteca por exemplo que tem a ver com … com o currículo por exemplo das Artes… Não é de uma qualquer outra disciplina…

Investigadora: Sim, mas Artes é curricular.

Diretor AE B: Claro que os alunos candidatam-se entre aspas a expor os seus trabalhos… no fundo desenvolvem um trabalho…

Investigadora: Mas é uma espécie de concurso?

Diretor AE B: É só mostra, chamamos mostra.

Investigadora: Ah, uma mostra ok.

Diretor AE B: Eles desenvolvem ali os trabalhos.

Investigadora: Mas é só na sede? Ou em todas as bibliotecas?

Diretor AE B: É mais na sede. Na sede e na do 2.º ciclo.

Investigadora: Ok. Assim uma ação que seja comum a todas, não está a ver?

Diretor AE B: Não estou assim a ver. Que seja comum em termos de … de currículo. A mais comum é a questão da leitura pronto.

Investigadora: No domínio B.

Diretor AE B: No domínio B. Que é… a questão de convidar os escritores e de promover também momentos de leitura... Por exemplo na BE 4, costumam… não é propriamente da biblioteca mas acaba por ser no espaço da biblioteca, a Coordenadora … Durante a semana da leitura a coordenadora convida várias pessoas para irem ler … às crianças.

Investigadora: Eu ia perguntar se esta atividade é comum a todas?

Diretor AE B: Não, não é comum…. Não é… (silêncio) As atividades comuns… as atividades mais específicas…

Investigadora: Sim com um projeto… ou assim … que seja comum a todas…

Diretor AE B: Terá de ser a equipa da biblioteca (risos) a dar um exemplo mais concreto.

Investigadora: Não, isto também é do seu conhecimento, daquilo que quer destacar, apenas.

Diretor AE B: Mas sim vejo aqui a questão da… da mostra em termos curriculares… não temos definido…

Investigadora: A sessão de autores, será uma coisa que é comum a todas?

Diretor AE B: É comum, isso é. As sessões de autores, são, sim. Projetos e Parcerias também temos alguns…. A Biblioteca normalmente também está ligada aos projetos… Por exemplo agora vamos ter… está ligada normalmente aos projetos… está muitas vezes ligada aos Domínios de Autonomia e Flexibilidade Curricular…

Investigadora: Aos DAC?

Diretor AE B: Vamos ter agora na próxima semana a mostra final desses DAC. A Biblioteca também vai participar…. O nosso tema são as comemorações do 25 de abril… a Biblioteca vai fazer… poemas … leitura de poemas relacionados com o tema…

Investigadora: e isso é comum a todas?

Diretor AE B: Não é só a escola sede.

Investigadora: Ah é também na escola sede.

Diretor AE B: E também participa muito nas exposições… Promove exposições e aí é que é em todas… (silêncio enquanto volta a ler os domínios) as parcerias são sobretudo com a rede de bibliotecas escolares… não temos assim uma parceria muito destacada… (silêncio) mas como digo, aqui a Coordenadora é capaz de se lembrar de outros projetos

que são feitos na biblioteca… de outras atividades. Relativamente à gestão…. (silêncio porque volta a ler os exemplos dos domínios expressos no registo da investigadora) Aqui são atividades, o que pretende com esta…

Investigadora: Sim são atividades. Sim se tem algum projeto no sentido de melhorar as instalações físicas ou digitais, como é que é ao nível dos recursos, programas ou serviços, que… se dão formação…

Diretor AE B: Nós tentamos ser… melhorar com os recursos que temos.

Investigadora: Isto são apenas exemplos, claro.

Diretor AE B: A formação é feita sobretudo pelos professores da biblioteca quando necessitam de a fazer, quando encontram…

Investigadora: Mas são formadores dos pares?

Diretor AE B: Não, eles… formação para eles enquanto formandos.

Investigadora: Ah, não. Aqui é no sentido de serem eles a proporcionarem.

Diretor AE B: Fazerem formação não tem acontecido.

Investigadora: Ah, ok.

Diretor AE B: Utilizamos o *software* da gestão das coleções no fundo que…

Investigadora: O khoa.

Diretor AE B: Exatamente. E estes são sobretudo…os… o programa que existe para a biblioteca. Em termos de recursos todos os anos tentamos aumentar…

Investigadora: Se os bibliotecários fizeram algum programa para otimizar essa gestão, é nesse sentido?

Diretor AE B: Não, pronto que eu saiba… que eu saiba não**…** Pronto, penso que será isto, assim de uma maneira muito generalista…

Investigadora: Não, não. É o que é do seu conhecimento… Não tem mal. Não tem mal, pronto.

Diretor AE B: (risos)

Investigadora: Vamos avançar então para... para outra questão. Entretanto se se lembrar de alguma coisa depois manda por email. Não tem mal. Entretanto eu também lhe vou pedir os outros dados e depois pode-me responder. Olhe L. lembrei-me disto e daqueloutro. Exato.

Diretor AE B: Ok. Exato. Tranquilo.

Investigadora: Com que objetivo (s) pensa que estas ações/ atividades são desenvolvidas? Pronto, todas as ações desenvolvidas pelas Bibliotecas.

Diretor AE B: As ações são sempre… O objetivo principal é sempre aumentar digamos a qualidade do serviço prestado aos alunos. E em último caso também contribuir para a sua formação quer académica quer também pessoal. A biblioteca tem também essa função. E muitas vezes também se desenvolvem algumas ações na área da cidadania. Algumas exposições que têm a ver com essa… com essa temática. E portanto no fundo… o objetivo é acabar por haver uma cooperação, mais do que uma colaboração, uma cooperação com os restantes professores. Embora como digo esta seja a parte das atividades mais difícil de… de desenvolver. Portanto como espaço onde ocorrem atividades… ela está sempre com atividades dinamizadas, etc. Mas… reconheço que falta aqui … chegar mais, mais fundo.

Investigadora: Ok. E o que é que tem a dizer acerca da equipa das bibliotecas do agrupamento?

Diretor AE B: Eu acho que são, que é uma equipa bastante dinâmica, capaz… que tem trazido…

Investigadora: Aqui a equipa estamos a referir … não só os professores bibliotecários mas como todos os outros professores que a integram e assistentes, claro como é óbvio.

Diretor AE B: E tem trazido de facto uma… uma nova dinâmica à biblioteca, a equipa mudou há relativamente pouco tempo… e esse trabalho tem-se, tem-se notado. A Coordenadora é de facto uma pessoa com muita capacidade de …

Investigadora: E a integração desses elementos é por sugestão da coordenadora? É da vossa parte?

Diretor AE B: Os outros elementos são por sugestão da coordenadora e depois eu decido se sim ou se ou não…

Investigadora: Se é possível, claro.

Diretor AE B: Se é possível mas normalmente peço – lhe a ela que me dê essa indicação porque são as pessoas que vão trabalhar diretamente com ela, não é? E são pessoas que estão interessadas no … no espaço não é? Que é a biblioteca e na valência que é a biblioteca. Não estão lá só porque não podem estar noutro sítio…

Investigadora: E isso é para todas as bibliotecas?

Diretor AE B: Eu estou a falar mais na sede e no 2.º ciclo mas até é mais aqui mais na sede porque é onde temos mais pessoas e portanto… com a possibilidade também de as integrar… neste… serviço. No 1.º ciclo não temos, no 2.º ciclo temos, mas não são num número tão grande. Isto tem trazido às tantas benefícios … à biblioteca sobretudo na questão da dinamização de algumas atividades.

Investigadora: E é multidisciplinar a nível de grupos disciplinares, de recrutamento?

Diretor AE B: Sim. Temos uma colega de economia, uma de físico química que está lá há menos tempo, de inglês …. E de outros grupos… de português também. Há vários…. Mas como lhe disse posso-lhe enviar.

Investigadora: Ok, ou eu depois peço. Então e relativamente à ação… falando mais relativamente ao Coordenador da Biblioteca e aos professores bibliotecários, o que é que poderia contribuir para a melhoria das… da ação da coordenadora e dos bibliotecários? Aqui no agrupamento, o que é que poderia contribuir?

Diretor: Ter mais recursos digamos assim…isso iria… também ajudava a desenvolver o trabalho porque vontade e capacidade de o fazerem têm. Portanto no fundo penso que, que seria sobretudo isso. Não só recursos materiais mas mais pelo menos uma pessoa, um professor bibliotecário para o agrupamento… faria falta. E também que tivessem uma maior colaboração dos restantes colegas. Não é que os professores não tenham vontade mas como não têm essa disponibilidade de tempo não é? Acaba por haver aqui às vezes ainda uma certa distanciação entre a biblioteca e o restante. Tentamos combater isso mas não tem sido fácil…

Investigadora: É um caminho. (risos)

Diretor: Sim, é um caminho. Verdade. É um caminho. (risos)

Investigadora: Vamos passar agora passar para a terceira Dimensão: Liderança exercida pela Biblioteca Escolar. Sendo Diretor de um Agrupamento como é que definiria liderança ou ser líder?

Diretor: Isso é uma pergunta muito difícil (risos) Como sabe, há estudos até muitos sobre os tipos de liderança. Eu costumo dizer que estou aqui para fazer andar as coisas, para deixá-las correr. Ou seja, o meu papel no fundo é esse. Ir coordenando as diferentes vontades daquilo que as pessoas pretendem, pretendem fazer. E felizmente, há muita gente … e não estou a falar da biblioteca propriamente dita, mas há muita gente que pretende fazer coisas, portando aderir a um projeto, desenvolver algum trabalho e

pronto e vem perguntar se o podem fazer e normalmente digo que sim, para avançar. E por isso temos uma escola que eu considero bastante dinâmica… e com muita coisa a acontecer ao mesmo tempo. Às vezes nem conseguimos dar conta de tudo. E portanto é nesse sentido… eu considero-me um líder democrático que tenta ouvir os outros, tento ter um carater humanista por trás, às vezes até demais mas pronto…

Investigadora: Vamos aprendendo, não é? É um caminho (risos)

Diretor: E portanto é esta a minha postura enquanto líder. Gosto de levar… Levo as minhas coisas não é? Mas não sou uma pessoa de impor pelo grito. Acho que não sou de maneira nenhuma autoritário e portanto… E também… Isto não tem muito a ver com a entrevista… mas quando cheguei à escola o clima era um pouco complicado. Aliás, esteve cá sabe disso… (risos)

Investigadora: (risos) Foi nesse contexto que eu e o professor A. fomos convidados a sair… (risos)

Diretor: Pronto. E eu percebi que o meu papel aqui era tentar acalmar um pouco…

Investigadora: Apaziguar…

Diretor: Apaziguar, exatamente. Eu acho que isso foi conseguido, pronto. Há outras que não mas isso é um caminho que se vai fazendo pronto e isso demora muito tempo, não é?… Já me esqueci foi da pergunta…

Investigadora: Estava a definir o que é a liderança e que é que era ser líder.

Diretor: ok, Pronto, no fundo eu penso que é isto. É levar os outros… é fazer com que os outros possam sentir-se parte de algo, aprender fazendo, e participando naquilo que é o bem comum.

Investigadora: Ok, então agora ia-lhe pedir para descrever o cargo de gestão intermédia exercido pelo coordenador das bibliotecas do seu agrupamento.

Diretor AE B: Bom também não é uma tarefa muito… uma tarefa muito… eu acho que é uma tarefa agradável… é um espaço que eu gosto bastante, as bibliotecas… e a biblioteca escolar mas também é um espaço que dá trabalho, não é? Que exige... Lá está aquela capacidade de organização, da dinâmica, de propor, de gerir, e portanto no fundo é essa a função do coordenador da Biblioteca… Fazer acontecer, não é? E por vezes o coordenador também tem que dar a sua… dar as suas ideias e definir arrumos nomeadamente no planeamento da biblioteca naquilo que são… que é o plano anual de atividades da biblioteca escolar. E depois é à volta disso o que se vai desenvolvendo o

trabalho do coordenador. Além da outra parte que é a parte mais técnica e mais burocrática da gestão dos fundos, do fundo documental…

Investigadora: que há muito, exato…

Diretor AE B: Também há muito. E depois gerir muito… a presença os elementos da comunidade no próprio espaço. Vai um quer os computadores, vai outro também quer usar… (risos)

Investigadora: Temos de ter uma agenda… (risos)

Diretor AE B: É isso tem que haver uma agenda, tem de haver uma requisição, embora eles tenham… há alguns anos que têm uma tarefa acrescida que é a gestão de um conjunto de portáteis que nós adquirimos para os alunos podem usar, quando faltam vão lá buscar e utilizam. Pronto, há ali uma série de situações que têm de ser geridas diariamente, não é? Eu neste aspeto também dou muita autonomia à equipa portanto eles fazem o que entendem dentro daquilo que é a sua função. Claro que articulamos muito, falamos muito, qualquer situação a coordenadora vem falar comigo, às vezes a equipa toda… quando sobretudo quando é para desenvolver algum projeto, para avançar com algum projeto. Mas têm muita autonomia.

Investigadora: Que papel pensa que os órgãos de gestão intermédia do agrupamento têm, nomeadamente a Biblioteca Escolar, na possibilidade de emergirem daí… nesse cargo de gestão, emergem ou não emergem daí lideranças intermédias?

Diretor AE B: Da Biblioteca?

Investigadora: Sim. Analisando assim o contexto. É um cargo que está decretado, existe, é um cargo de gestão. Mas, considera que, analisando os professores bibliotecários que tem aqui no seu agrupamento, considera que … uma coisa é gerir, é ser gestor, outra é ser líder, é completamente diferente. Acha que no cargo que exercem emergem daí lideranças? Sim ou não?

Diretor AE B: Às vezes, eu acho que sim. No caso da coordenadora, até acho que sim. Embora ela seja uma pessoa muito tranquila, muito calma, digamos assim… mas ela consegue gerir de forma a que as pessoas também façam aquilo que ela pretende que façam, não é? No fundo. (risos)

Investigadora: Ou seja além de gerir consegue cativar…

Diretor AE B: Sim consegue cativar o grupo e os utilizadores, que também é importante.

Investigadora: Portanto acha que sim que exerce de alguma forma, além do cargo de gestão que exerce? Que advém daí?

Diretor AE B: Sim depende muito da qualidade. Da qualidade não, peço desculpa. Das competências, e da personalidade também de cada um. Portanto acaba por poder haver ali uma liderança. Posso dar-lhe um exemplo. A professora, a anterior Coordenadora da biblioteca, que deve conhecer, agora neste momento é Diretora de um agrupamento portanto (risos) no fundo também…

Investigadora: A biblioteca é um estágio para um patamar diferente… Eu própria me identifico com isso.

Diretor AE B: Pois é isso. É um estágio. É. E a Coordenadora também foi subdiretora.

Investigadora: Sim, sim no tempo que eu estive cá. Destaca então a Coordenadora. A nível dos outros bibliotecários acha que efetivamente só exercem cargos de gestão que daí não emergem liderança.

Diretor AE B: Muito sinceramente acho que não. Pronto. Eu a PB 2 conheço menos. Ela esteve muito tempo fora, de licença sem vencimento e depois quando veio, ela também é da escola da BE 3., do 2.º ciclo e quando veio esteve lá em baixo. Pronto. E depois é que passou para as bibliotecas quando vagou… quando houve uma vaga. Mas também não também me parece que seja… É muito boa profissional mas é mais técnica. É mais gestora do que líder.

Investigadora: Mais gestora do que líder exato claro. E o PB 1 também?

Diretor AE B: O PB 1 também. O PB1 … O PB 1 é mais difícil. Sobretudo lá em baixo na A. às vezes … O PB 1 não é uma pessoa consensual, pronto. E depois já está lá há muitos anos … quando se está há muito tempo num sítio gera –se sempre … pronto há sempre anticorpos de parte a parte.

Investigadora: Ok, claro. Fale acerca do papel das Bibliotecas Escolares no que se refere ao desenvolvimento profissional no agrupamento. Ou seja se eles contribuem? Acha que a Biblioteca Escolar contribui para o desenvolvimento profissional dos outros docentes?

Diretor AE B: Eu acho que em certa medida sim… porque se há atividades que são em conjunto com outros docentes…

Investigadora: Na parte do planeamento, no desenvolvimento, na dinamização…

Diretor AE B: Exatamente, no planeamento no desenvolvimento, na dinamização e na reflexão das atividades que vão sendo feitas, há sempre uma aprendizagem a fazer quando se trabalha com outra pessoa, não é? Neste caso a biblioteca é um espaço também de … aberto à comunidade em que possa desenvolver ali algumas… alguma atividade com a Biblioteca e com os professores bibliotecários.

Investigadora: Ou seja a nível do trabalho colaborativo e depois das competências que possam daí advir.

Diretor AE B: Acho que sim. E as pessoas que estão na equipa sobretudo têm a capacidade de… para além da sua função docente, têm a possibilidade de desenvolver outro tipo de competências que só enquanto docentes não desenvolveriam. Portanto… Por exemplo temos uma das pessoas que está na equipa da biblioteca, que também é muito dinâmica que no fundo acaba por desenvolver ali muitas competências ao nível da exposição, do planeamento de determinadas atividades e da própria execução… E tudo isso acaba por ser muito enriquecedor quer para as pessoas quer depois para a comunidade.

Investigadora: Claro, ok. E a nível da ação pedagógica, acha que contribuem para a ação pedagógica?

Diretor AE B: Contribui, eu acho que sim. Como disse não… temos de fazer um caminho na questão curricular mas no fundo o espaço, e a utilização do espaço pelos nossos alunos nem que seja só enquanto sala de estudo… é um contributo importante para a ação pedagógica da escola. E depois tem a outra parte que é às vezes as aulas são lá portanto...

Investigadora: Utilizando os recursos?

Diretor AE B: Utilizam os recursos da biblioteca para fazer… para fazer aula. Nós temos uma disciplina que se chama *Oficina Criativa*, normalmente é onde desenvolvemos os DAC, que tem um carater mais prático não é? E os professores muitas vezes levam os alunos para a Biblioteca porque é lá que têm os recursos para… para fazer a pesquisa… para poder fazer também o trabalho final, o que quer que que seja, utilizar no fundo o digital.

Investigadora. E quanto aos serviços prestados, que contributo acha que a biblioteca pode dar?

Diretor AE B: Isto acaba por ser um bolo, não é? Está tudo interligado. Se há uma melhor prestação em termos pedagógicos por parte da biblioteca também o serviço prestado acaba por ser melhorado. É um serviço… A biblioteca está ao serviço dos restantes… das restantes valências… Embora também não sendo propriamente um sítio à parte. Ela está integrada no agrupamento, quer-se cada vez mais que esteja.

Investigadora: Exato e nesse sentido então contribui?

Diretor AE B: Sim e nesse sentido contribuiu, claro. Quando se leva os alunos a ler, a fazer leitura, os concursos de leitura por exemplo que temos aderido e às vezes conseguimos chegar ao regional… ao nacional penso que já fomos mas nunca se ganhou…

Investigadora: O meu AE também não (risos)

Diretor AE B: Quando se leva os alunos a esse tipo de concursos, quando se traz as turmas para ter uma aula na biblioteca estamos a prestar um serviço no fundo não é?

Investigadora: Sim mas poderia não acontecer por isso eu tenho de perguntar… tenho o dever de perguntar.

Diretor AE B: Pois, eu sei. Se calhar, eu espero que não, espero que não exista muito aquela ideia da biblioteca quase como um museu em que ninguém pode lá ir, os livros estão fechados e os alunos só lá vão quase de ano a ano. (risos)

Investigadora: Infelizmente existem, por isso é uma pergunta que teria de a fazer, claro.

Diretor AE B: Existem? Ah ok.

Investigadora: E ao nível das práticas, ao nível da biblioteconomia, assim aquele trabalho mais técnico como acha que a biblioteca estará a trabalhar?

Diretor AE B: Pronto, eu penso que estarão a trabalhar bem até porque têm tido a colaboração também aqui da bibliotecária da Biblioteca Municipal, e portanto aí foi com essa cooperação… também já com a equipa anterior da biblioteca que se fez o trabalho. Não têm surgido situações, não têm colocado questões portanto penso que as coisas estejam a correr … dentro da normalidade.

Investigadora: E ao nível da avaliação, que contributo? Têm contribuído para a avaliação no todo que é o agrupamento? Pensa que poderá ser uma mais-valia? Têm dado alguns contributos nesse aspeto ou nem por isso?

Diretor AE B: Penso que sim porque quando… nós fazemos sempre um processo de autoavaliação do agrupamento. Aliás acabamos agora uma inquirição. Às vezes ela é

mais focada para determinadas situações como é o caso desta que é mais para a sala de aula mas, muitas vezes faz-se mais geral e onde a biblioteca também faz parte dessa inquisição. E portanto pretende-se avaliar o agrupamento também incluindo o serviço que a biblioteca presta… à comunidade. Portanto, nesse aspeto ela é um contributo importante para essa avaliação porque não pode ser dissociada do resto, não é?

Investigadora: E sabe se utilizam algum tipo…Se criaram materiais? Ou instrumentos? Folha de dados? Contribuíram para isso?

Diretor AE B: Não sei, não lhe consigo responder. O que nós fazemos é a avaliação digamos que obrigatória da Rede de Bibliotecas Escolares agora não sei quais são os formulários que estão a utilizar.

Investigadora: Ok. Então o que é que pensa que poderia contribuir para melhorar a liderança do Coordenador da sua Biblioteca Escolar, do seu agrupamento?

Diretor AE B: Como disse há pouco é haver mais recursos…

Investigadora: Aqui é liderança é ao nível da liderança do coordenador. Estava-me a falar da liderança do coordenador, que achava que tinha liderança e nesse caso o que poderia melhorar a sua liderança?

Diretor AE B: (silêncio) Não lhe consigo responder exatamente…

Investigadora: Então é porque acha que já faz uma boa liderança (risos)

Diretor AE B: É um bocadinho (risos) Acho que ela consegue… Consegue cativar as pessoas, consegue por o serviço a funcionar, consegue gerir conflitos… consegue fazer uma boa articulação comigo… Portanto penso que desse ponto de vista está bem. Não estou a ver que ela possa vir a melhorar. (risos) Se calhar ela depois lhe dirá as dificuldades que sente mas … do meu ponto de vista está muito bem.

Investigadora: Então vamos agora para a última dimensão que são os Processos de mudança e Inovação pedagógica. Ir-lhe ia perguntar, começar por definir inovação. O que é esta palavra para si?

Diretor AE B: Inovação é uma palavra que realmente que está … na ordem do dia e que às vezes nos traz alguma angústia porque nós pensamos que… os outros estão sempre a inovar e nós parece que estamos sempre a fazer o mesmo e às vezes até fazemos algumas coisas que também podem ser inovação…. Penso que… Caraterizando será fazer algo que nunca foi feito ou que é novo pelo menos na… onde está a ser

desenvolvido…. E não é fácil… não é algo natural digamos para… para nós pessoas… praticarmos sempre a inovação. (risos)

Investigadora: Ok. Relativamente às Bibliotecas Escolares do agrupamento que aspetos poderiam ser alvo de mudança?

Diretor AE B: Eu gostava de ter um espaço… com um mobiliário novo.

Investigadora: Em todas as bibliotecas?

Diretor AE B: Em todas as bibliotecas. Por exemplo aqui o da BE 1 as cadeiras estão a precisar ser mudadas, estamos a pensar nisso, novos armários, gostava de ter aquele espaço exterior também utilizado pela biblioteca, o material digital também não é o melhor embora…

Investigadora: De todas?

Diretor AE B: Sim de todas. E sobretudo das do 1.º ciclo em que é óbvio que o material digital é pior. E depois gostava também de criar espaços… para estar. Nós temos… pronto temos lá aqueles sofás e nas outras também existem mas… eu gostaria de ter aqui um espaço mais atraente para os alunos poderem sentir-se em casa num espaço de…

Investigadora: De bem-estar?

Diretor AE B: Num espaço de bem-estar. Exatamente. Mas em relação a atividades têm-se desenvolvido… atividades de bem-estar. Há uns tempos fez – se meditação por exemplo lá na biblioteca. Não é que ele não esteja agradável e… acolhedor mas o material já está a ficar um bocadinho menos moderno digamos assim. Precisávamos fazer ali um *refresh* no material e depois era importante… como é que era a pergunta? Desculpe lá.

Investigadora: Que aspetos pensa que poderiam ser alvo de mudança aqui nas bibliotecas?

Diretor AE B: Era trazer mais o currículo à biblioteca. Desenvolver atividades específicas com os professores das diferentes disciplinas que pudessem …

Investigadora: Ou seja criar um projeto …

Diretor AE B: Criar um projeto onde isso fosse incluído, pronto. Embora tenha definido que… os grupos disciplinares deveriam portanto… fazer atividades em conjunto com a biblioteca nem sempre isso se consegue fazer.

Investigadora: A nível de crenças acha que está bem? A nível… por exemplo da promoção da leitura ou da escrita, também a multimodal que é aquela que tem som, que prevê que haja som e hiperligações, a nível da cidadania, respeito pela diversidade… pronto aí acha que está tudo ok?

Diretor AE B: Nós temos feito… Ou seja essas atividades vão-se fazendo, podem não partir diretamente da biblioteca, mas muitas vezes partem da biblioteca … muitas vezes também partem… ou das bibliotecas … muitas vezes partem… eu acho que a grande mudança ou a maior falta… de recursos é no 1.º ciclo porque é onde a PB 2. tem que estar…

Investigadora: Muito pouco tempo…

Diretor AE B: Muito pouco tempo e onde isso se nota mais. E ela depois acaba por ter… e queixa-se muito disso.

Investigadora: E sem uma funcionária perde o tempo todo a arrumar livros…

Diretor AE B: perde muito tempo na parte técnica e não tem depois tempo útil para conseguir a dinamização, por isso é que aí faltava-nos mais uma pessoa, pelo menos. Ou o ideal, ideal era uma por cada biblioteca, pronto mas… (risos)

Investigadora: Até duas a coisa leva-se mas mais do que duas é muito difícil. Eu já estive aqui neste agrupamento e tive três…e tive três e era muito difícil (risos)

Diretor AE B: Pronto já sabe como é que é pois… Claro… É difícil conseguir até criar um relacionamento com as pessoas, com os alunos, não é? Porque a pessoa não está no espaço. Acho que aí a grande aposta… seria no 1.º ciclo.

Investigadora: Seria nos recursos humanos…

Diretor AE B: Pronto, confesso que não conheço muito muito as outras bibliotecas mas…

Investigadora: De resto, considera que o serviço prestado vai ao encontro das necessidades, a nível do respeito pela diversidade, pronto, as crenças tudo isso é dar continuidade efetivamente…

Diretor AE B: Sim é bom. É dar continuidade àquilo que já está a ser feito e melhorar.

Investigadora: Essa parte dos espaços físicos e recursos humanos. Ok, está bem. Olhando para o papel da biblioteca escolar e como estrutura intermédia de que forma considera que esta contribuiu, ou pode contribuir, para a inovação e cultura de mudança no agrupamento?

Diretor AE B: A Biblioteca pode contribuir muito porque no fundo quando há alguma coisa que nós … queremos fazer de novo na sala de aula, muitas vezes recorremos à biblioteca (risos)

Investigadora: Um laboratório? Uma espécie de laboratório?

Diretor AE B: Sim um laboratório. É lá que têm o espaço, é lá que os alunos também muitas vezes sabem movimentarem-se…. E embora tenhamos agora esta situação da escola digital em que cada um tem o seu computador… nem sempre isso é verdade não é?… muitas vezes eles já não têm… E portanto a biblioteca é sempre ali aquele recurso.

Investigadora: Quer dar algum exemplo prático? Por exemplo assim de uma coisa que tenha sido inovadora e que tenha começado por lá?

Diretor AE B: Começado, começado por lá não lhe consigo dar nenhum exemplo… Portanto eu acho que aquela ideia do «mostra-te» que disse há pouco é uma ideia… essa inovadora começou na biblioteca… e depois até foi de certa forma aproveitada por um outro projeto… exterior à escola… é uma associação… pronto no fundo acabou por ser uma exemplo de inovação…

Investigadora: de inovação, que deu o mote depois a essa associação externa? Organização?

Diretor AE B: tentou captar alguns dos nossos alunos para poderem até apoia – los nas diferentes áreas…

Investigadora: deu o mote então para esse desenvolvimento?

Diretor AE B: Música, artes plásticas…

Investigadora: E como se chama essa associação?

Diretor AE B: Pois estava a tentar lembrar-me do nome. É uma associação que foi criada… Tem a ver com aquele acidente de comboio que houve na cidade há muitos anos… E portanto as pessoas, familiares ou amigos… das vítimas digamos assim daquele acidente… é que criaram agora recentemente essa associação e portanto desenvolvem, tentam desenvolver atividades no âmbito das Artes e da cultura.

Investigadora: Começou com esse propósito mas agora alargou-se a esse âmbito?

Diretor AE B: Sim, pronto, e a biblioteca acaba por ser ali… no fundo… pode não ser uma coisa muito inovadora… porque já não… acaba por já não ser… mas as aulas… quando os alunos precisam de utilizar sobretudo a questão do digital, jogar também com… com o papel não é? Acabam por recorrer à biblioteca para o fazer.

Investigadora: Pronto porque agora o que está na berra efetivamente é mais o digital e então nesse sentido a biblioteca tem dado aí um contributo importante com os pares pedagógicos? Com os seus pares?

Diretor AE B: É. Sim tem dado um contributo. Exatamente. Como disse há pouco, temos a oficina criativa…quando começou até tinha par pedagógico e era uma forma de as pessoas trabalharem em…

Investigadora: colaborativamente?

Diretor AE B: sim pois.

Investigadora: E essa área de todas as turmas é sempre na biblioteca? Para receber esse contributo?

Diretor AE B: Não, não é sempre. Não.

Investigadora: São só algumas turmas?

Diretor AE B: Algumas turmas vão à biblioteca quando os professores sentem necessidade de ir lá. Porque outras …

Investigadora: devidamente calendarizadas…

Diretor AE B: Outras funcionam na sala de aula e outras na sala de TIC, portanto de informática, e tem já lá os PC's. Mas a biblioteca pronto é sempre um espaço… aberto a desenvolver e…

Investigadora – e a apoiar.

Diretor AE B: e a apoiar, não é?

Investigadora: Está bem. Ora vamos então aqui para a última. Atendendo à realidade do agrupamento, e da atualidade que vivemos não é também, que temas pensa que poderiam vir a ser desenvolvidos pela biblioteca escolar e que ainda não foram?

Diretor AE B: Temas por exemplo na área da cidadania… que têm sido trabalhados mas que nunca é demais. A questão pelo respeito dos direitos humanos, da diversidade… das migrações por exemplo…

Investigadora: A nível demográfico da população?

Diretor AE B: A nível demográfico da população e também o respeito pelo outro que vem de fora e esta questão da xenofobia, do racismo… acho que é um papel importante da biblioteca…

Investigadora: que poderia ser interessante investirem.

Diretor AE B: Podia ser interessante Investirem neste tema… Deixe-me lá ver qual é que era a questão?

Investigadora: A que temas, atendendo à realidade do agrupamento e da atualidade que temas poderiam ser desenvolvidos?

Diretor AE B: Ah ok sim. Pronto, eu acho que sobretudo na área da cidadania e da sociedade digamos são temas interessantes e nós temos estado a fazê-lo com a questão das comemorações do 25 de abril, dos 50 anos, que é o nosso tema do DAC deste ano. O nosso tema chave foi «ser cidadão» e tem-se desenvolvido também alguma atividade… penso que o mais importante neste momento é esta questão… por exemplo um outro projeto interessante para a biblioteca era o acolhimento dos alunos que vêm de fora. Portanto, porque eles chegam aqui e estão completamente perdidos. E a biblioteca aqui pode ter um papel importante porque é um espaço onde tem sempre gente, é um espaço onde há recursos e isso seria… está-me a dar algumas ideias… (risos)

Investigadora: Está a ver? As entrevistas têm este poder (risos) Tem sempre qualquer coisinha que podemos retirar, que nos fazem refletir não é? (risos)

Diretor AE B: Pois é isso. Exatamente (risos). Portanto o importante é trabalhar nestas duas áreas que também têm muito a ver uma com a outra… E portanto seria um caminho.

Entrevistadora: Está bem, obrigada. Pronto. Não sei se gostaria de acrescentar mais alguma coisa que eu não tivesse perguntado e que queira… que considera que é relevante acrescentar aqui ao que falamos?

Diretor AE B: Não, assim de momento não me lembro depois daqui a bocado já me lembro e digo: -devia ter dito e não disse (risos)

Investigadora: Esteja à vontade, manda-me por *email* não tem mal, não tem mal e eu depois acrescento (risos).

Diretor AE B: Não. No geral são bibliotecas que trabalham bem. As pessoas pelo menos gostam de vir cá. A coordenadora Interconcelhia tem-nos dado um bom *feedbac*k e pronto… há sempre um caminho a fazer, há sempre coisas a melhorar, temos que avançar também para esta questão dos projetos e dos temas, mas neste momento temos tentado sobretudo que a biblioteca agarre também os temas que são os temas do agrupamento e portanto do trabalho do conjunto…

Investigadora: do Projeto Educativo do agrupamento?

Diretor AE B: Exato. Sim. E também são… tem a ver com isto que acabei de dizer. Estas questões da cidadania e da… porque são questões muito atuais que cada vez se põem mais.

Investigadora: também vou fazer pesquisa documental e é um documento que depois… com certeza está lá no *site* e que vou lá buscá-lo. Também vou analisá-lo.

Diretor AE B: Está, está. Nós mudamos há pouco tempo. Terminou… a vigência do anterior e estamos agora com um novo que é uma continuidade, não é assim muito diferente. Mas é, apostamos muito na questão. É esse o nosso lema: «Ser cidadão, preparar o futuro».

Investigadora: Pronto, muito obrigada pela sua colaboração!

Diretor AE B: Nada, ora essa!

Apêndice IX

Registo de Respostas dadas no questionário - membros participantes do CG do AE A

Caraterização dos participantes

Participantes do questionário	1- Faixa etária	2 - Género	3 – Habilitações Literárias	4 – Posição que ocupa enquanto membro do CG	5 – Tempo que integra o CG
P 1	41-50 anos	M	Ensino Secundário	Pai/ EE	+ 4 anos
D1	51-60 anos	F	Licenciatura	Docente nível Ensino Secundário grupo 300	+ 4 anos
C	41-50 anos	F	Licenciatura	Representante Comunidade Local Área socio educativa - ATL	+ 4 anos
M1	51-60 anos	F	Licenciatura	Representante do Município	+ 4 anos
M2	41-50 anos	F	Licenciatura	Representante do Município	3 anos
D2	+ 60 anos	F	Licenciatura	Docente Nível Ensino Secundário Grupo 510	+ 4 anos
D3	41-50 anos	F	Licenciatura	Docente Nível 2.º ciclo Grupo 230	1 ano
P2	41-50 anos	F	Licenciatura	Pai/EE	2 anos
D4	+ 60 anos	F	Licenciatura	Docente Nível Ensino Secundário Grupo 430	Menos de 1 ano
ND	51-60 anos	F	Ensino Secundário	Não docente	+ 4 anos

A	Menos 20 anos	M	Ensino Secundário	Representante dos Alunos	1 ano

Atividade Desenvolvida pela BE

Participantes	**1- BE que conhece**	**2 – Conhece o Coordenador das BE**	**3 – Conhecimento de outros docentes a desempenhar funções nas BE**	**4 – Conhecimento de AO a desempenhar funções nas BE**	**4.1 – BE onde sabe que há AO**	**5 – Conhecimento que tem da ação da BE por Domínio**	**6 – Desenvolvimento de projeto pela BE por domínio**	**6.1 – Nome do projeto**
P1	todas	S	S	NS	-	**Domínio A** – redes socias, Página do AE **Domínio B** – redes socias, Página do AE, diálogo com educando e colegas **Domínio C -** redes socias, Página do AE, DT, diálogo c Pais, Reunião CG, correio eletrónico e diálogo com coordenador **Domínio D** - redes socias, Página do AE	**Domínio A –** NS **Domínio B –** NS **Domínio C –** NS **Domínio D** - NS	-

D1	Algumas E Sec e E B 2/3	S	S	Algumas	EB 2/3	**Domínio A** – em diálogo com colegas, correio eletrónico e diálogo com coordenador **Domínio B** – em diálogo com colegas, correio eletrónico e diálogo com coordenador **Domínio C** – em diálogo com colegas, correio eletrónico e diálogo com coordenador **Domínio D** - em diálogo com colegas, correio eletrónico e diálogo com coordenador	**Domínio A** – S **Domínio B** – S **Domínio C** – S **Domínio D** - NS	Vários: Presença de autores e oradores comemoração de efemérides.
C	Algumas Secundária e 1.º ciclo	N	NS	NS		**Domínio A** – em diálogo com educando, DT, correio eletrónico e diálogo com coordenador **Domínio B** – em diálogo com educando, DT, correio eletrónico e	**Domínio A –** NS **Domínio B –** NS **Domínio C –** NS **Domínio D** - NS	-

						diálogo com coordenador **Domínio C** – DT, em diálogo com pais, redes sociais, página do AE, reunião do CG **Domínio D** -DT		
M1	Algumas ES e EB 2/3	N	S	NS		**Domínio A** – página do AE **Domínio B** – página do AE **Domínio C** –página do AE, reunião do CG **Domínio D** – D/ NS	**Domínio A –** NS **Domínio B –** NS **Domínio C –** NS **Domínio D** – NS	-
M2	Algumas Escola sede (sec)	N	NS	NS		Não responde	**Domínio A** – S **Domínio B** – S **Domínio C** – S **Domínio D** - S	-

D2	Todas	S	S	Todas		**Domínio A** – N responde **Domínio B** – Redes Sociais, diálogo com Coordenador **Domínio C** – Em diálogo com educando, em diálogo com colegas, DT, diálogo com Pais/EE, redes sociais, reunião do CG, correio eletrónico do coordenador, diálogo com Coordenador **Domínio D** – em diálogo com colegas, redes sociais, reunião do CG, diálogo com Coordenador	**Domínio A –** NS **Domínio B –** S **Domínio C –** S **Domínio D** - S	Projetos de Leitura, voluntariado e não sei o nome dos outros

D3	Algumas EB 2/3	S	S	Algumas	EB 2/3	**Domínio A** – n responde **Domínio B** – em diálogo com colegas, dialogo com educando **Domínio C** – n responde **Domínio D** – n responde	**Domínio A** – NS **Domínio B** – S **Domínio C** – S **Domínio D** - S	Uso do espaço físico para atividades do PAA, Projeto em que participaram alunos com a obra o principezinho, apresentação de livros/ obras por algumas autoras
P2	Todas	N	NS	NS		**Domínio A** – n tem conhecimento **Domínio B** – n tem conhecimento **Domínio C** – n tem conhecimento **Domínio D** – n tem conhecimento	**Domínio A** – NS **Domínio B** – NS **Domínio C** – NS **Domínio D** - NS	

D4	Todas	S	NS	todas		**Domínio A** – em diálogo com educando, em diálogo com colegas, DT, em diálogo com Pais, página AE, CG, correio eletrónico coordenador, diálogo coordenador **Domínio B** – em diálogo com colegas, DT, em diálogo com Pais, redes sociais, página AE, CG, correio eletrónico coordenador, diálogo coordenador **Domínio C** – em diálogo com educando, em diálogo com colegas, DT, em diálogo com Pais, redes sociais, página AE, CG, correio eletrónico coordenador, diálogo coordenador **Domínio D** – CG, correio eletrónico coordenador,	**Domínio A** – S **Domínio B** – S **Domínio C** – S **Domínio D** - S	Projeto erasmus

ND	Todas	S	S	todas		**Domínio A** – em diálogo com educando, em diálogo com colegas, **Domínio B** – em diálogo com educando, **Domínio C** – em diálogo com educando, em diálogo com colegas, página AE, diálogo coordenador **Domínio D** – em diálogo com colegas, diálogo com coordenador,	**Domínio A** – S **Domínio B** – S **Domínio C** – S **Domínio D** - S	erasmus
A	Todas	N	S	NS		**Domínio A** – n tem conhecimento **Domínio B** – n tem conhecimento **Domínio C** – n tem conhecimento **Domínio D** – n tem conhecimento	**Domínio A** – NS **Domínio B** – NS **Domínio C** – NS **Domínio D** - NS	-

2.1 – nível de concordância quanto a Competências do Coordenador

competências	Participantes										
	P1	D1	C	M1	M2	D2	D3	P2	D4	ND	A
Comunicação	CT	C	D/NS	D/NS	D/NS	CT	CT	D/NS	CT	C	D/NS
Gestão de mudanças	CT	C	D/NS	D/NS	D/NS	C	C	D/NS	CT	C	D/NS
Espírito de equipa	CT	C em P	D/NS	D/NS	D/NS	C	CT	D/NS	CT	C	D/NS
Trabalho colaborativo	CT	C em P	D/NS	D/NS	D/NS	C	CT	D/NS	CT	C	D/NS
Inteligência emocional	CT	D/NS	D/NS	D/NS	D/NS	C	CT	D/NS	CT	C	D/NS
Resolução de problemas	CT	D/NS	D/NS	D/NS	D/NS	C	CT	D/NS	CT	C	D/NS
Elaboração e apresentação de orçamentos	CT	C	D/NS	D/NS	D/NS	D/NS	C	D/NS	CT	C	D/NS
Visão de futuro	CT	D/NS	D/NS	D/NS	D/NS	C em P	C	D/NS	CT	C	D/NS
Pensamento crítico	CT	C	D/NS	D/NS	D/NS	C	CT	D/NS	CT	C	D/NS
Ética	CT	C	D/NS	D/NS	D/NS	CT	CT	D/NS	CT	C	D/NS
Criação/ planificação de projetos	CT	C	D/NS	D/NS	D/NS	CT	CT	D/NS	CT	C	D/NS
Marketing e promoção da Biblioteca Escolar	CT	CT	D/NS	D/NS	D/NS	C	C	D/NS	CT	CT	D/NS
Formação docente	CT	D/NS	D/NS	D/NS	D/NS	C	C	D/NS	CT	C	D/NS
Administração de programas	CT	D/NS	D/NS	D/NS	D/NS	C em P	C	D/NS	CT	C	D/NS
Curadoria (seleção e organização) de conteúdo digital	CT	D/NS	D/NS	D/NS	D/NS	C	C	D/NS	CT	C	D/NS
Promoção da e-aprendizagem (recorrendo ao digital)	CT	D/NS	D/NS	D/NS	D/NS	C em P	C	D/NS	CT	C	D/NS
Cidadania Digital	CT	D/NS	D/NS	D/NS	D/NS	C	C	D/NS	CT	C	D/NS

Liderança Exercida pela BE

Participantes	1- O coordenador da BE integra o CP	2 – Conceção de capacidade de liderança	3 – Coordenador exerce Liderança
P1	S	Competência que depende: das caraterísticas dos líderes (background, educação, experiência, sistemas de valores, objetivos e expetativas), das caraterísticas dos subordinados (background, educação, experiência, desejo e aptidão para assumir responsabilidades) e dos requisitos da situação (dimensão, complexidade, objetivos, estrutura e clima da organização bem como a tecnologia e a natureza do trabalho).	S
D1	S	Competência que se carateriza pelo posicionamento, e está espelhada na visão e na estratégia, na gestão e administração de recursos, nas decisões pedagógicas que implementa, no clima que desenvolve e na cultura organizacional que sustenta.	Em P
C	N	Capacidade que se aprende e se desenvolve e que se assume como conjunto de capacidades que potenciam a criatividade e a inovação levando assim a organização ao sucesso;	N Resp
M1	NS	Competência que se carateriza pelo posicionamento, e está espelhada na visão e na estratégia, na gestão e administração de recursos, nas decisões pedagógicas que implementa, no clima que desenvolve e na cultura organizacional que sustenta.	S
M2	N	Competência que se carateriza pelo posicionamento, e está espelhada na visão e na estratégia, na gestão e administração de recursos, nas decisões pedagógicas que implementa, no clima que desenvolve e na cultura organizacional que sustenta.	Em P
D2	S	Competência que permite: investigar a sua própria prática, aprender/ ensinar e aperfeiçoar a Aprendizagem ao Longo da Vida; influenciar os outros professores e impactar a cultura da escola; criar oportunidades e manter as conexões com a prática da sala de aula; aprender com os outros em comunidades de prática, recorrendo à colaboração; reproduzir as comunidades de práticas na escola ao trabalhar com os diversos membros; recorrer a diferentes abordagens de liderança; criar um ambiente de aprendizagem que influencia a comunidade escolar.	Em P

D3	N	Competência que se carateriza pelo posicionamento, e está espelhada na visão e na estratégia, na gestão e administração de recursos, nas decisões pedagógicas que implementa, no clima que desenvolve e na cultura organizacional que sustenta.	Em P
P2	N	Competência que permite: investigar a sua própria prática, aprender/ ensinar e aperfeiçoar a Aprendizagem ao Longo da Vida; influenciar os outros professores e impactar a cultura da escola; criar oportunidades e manter as conexões com a prática da sala de aula; aprender com os outros em comunidades de prática, recorrendo à colaboração; reproduzir as comunidades de práticas na escola ao trabalhar com os diversos membros; recorrer a diferentes abordagens de liderança; criar um ambiente de aprendizagem que influencia a comunidade escolar.	Em P
D4	S	Competência que permite: investigar a sua própria prática, aprender/ ensinar e aperfeiçoar a Aprendizagem ao Longo da Vida; influenciar os outros professores e impactar a cultura da escola; criar oportunidades e manter as conexões com a prática da sala de aula; aprender com os outros em comunidades de prática, recorrendo à colaboração; reproduzir as comunidades de práticas na escola ao trabalhar com os diversos membros; recorrer a diferentes abordagens de liderança; criar um ambiente de aprendizagem que influencia a comunidade escolar.	S
ND	NS	Competência que depende: das caraterísticas dos líderes (background, educação, experiência, sistemas de valores, objetivos e expetativas), das caraterísticas dos subordinados (background, educação, experiência, desejo e aptidão para assumir responsabilidades) e dos requisitos da situação (dimensão, complexidade, objetivos, estrutura e clima da organização bem como a tecnologia e a natureza do trabalho).	S
A	NS	Competência que depende: das caraterísticas dos líderes (background, educação, experiência, sistemas de valores, objetivos e expetativas), das caraterísticas dos subordinados (background, educação, experiência, desejo e aptidão para assumir responsabilidades) e dos requisitos da situação (dimensão, complexidade, objetivos, estrutura e clima da organização bem como a tecnologia e a natureza do trabalho).	Em P

3.1 – nível de concordância quanto a competências de liderança do Coordenador

competências	Participantes										
	P1	D1	C	M1	M2	D2	D3	P2	D4	ND	A
tem compromisso com a aprendizagem e com a pesquisa e, por sua vez, recorre a esta pesquisa para sustentar as iniciativas de ensino;	CT	C	D/NS	C	C	D/NS	D/NS	C	C	C	D/NS
tendo em conta os resultados de aprendizagem dos alunos, tem como foco a capacitação para a construção do conhecimento, compreensão e significado;	CT	D/NS	D/NS	CT	C	D/NS	C em P	C	C	C	D/NS
tem uma visão centrada na aprendizagem baseada em ações e na investigação recorrendo a uma diversidade de fontes e formatos de informação;	CT	C	D/NS	C	C	D/NS	D/NS	C	C	C	D/NS
tem como foco a construção de parcerias assentes na partilha de aprendizagens visando otimizar o conhecimento;	C	C	D/NS	C	C	D/NS	D/ NS	C	C	C	D/NS

privilegia o uso de capacidades criativas para, por um lado, fornecer o valor real destas e, por outro, documentá-las como evidência das suas ações;	C	C	D/NS	C	C	C em P	D/ NS	C	C	C	D/NS
recorre à flexibilidade e à adaptabilidade, aprendendo continuamente, mudando e inovando, pensando, e agindo «fora da caixa»;	C	C em P	D/NS	C	C	D/NS	D/NS	C	C	C	D/NS
tem como foco a construção de evidências locais e comemoração de conquistas, resultados e impactos	C	CT	D/NS	C	C	C em P	D/NS	C	CT	C	D/NS

4 – Grau de importância dada às tarefas para a ação desenvolvida pela BE do AE

	Participantes

tarefas	P1	D1	C	M1	M2	D2	D3	P2	D4	ND	A
Liderança	MI	I	I	PI	I	MI	I	I	I	I	MI
Desenvolvimento profissional dos docentes	MI	I	I	PI	I	MI	I	I	I	I	MI
Ação pedagógica (alunos)	MI	MI	MI	I	I	MI	MI	MI	MI	MI	MI
Gestão das Bibliotecas Escolares	MI	I	MI	MI	I	I	I	I	MI	MI	MI
Serviços prestados	MI	I	MI	I	I	MI	MI	I	MI	I	I
Práticas ao nível da Biblioteconomia	MI	I	I	MI	I	I	I	I	I	I	I
Avaliação das práticas	MI	I	I	MI	I	I	I	I	MI	MI	I

Contributo da BE no processo de inovação e mudança do AE

Participantes	1- opção que define a BE do AE	2 – opção que define conceito inovação
P1	Espaço (s) de aprendizagem aliado (s) à diversão cujo ambiente é de motivação (acolhedor, inclusivo, flexível e colaborativo visando cativar os utilizadores a produzir algo), em que se privilegia: a inteligência artificial (apoia os alunos a fazerem uso crítico e simultaneamente usá-la para melhorar as suas capacidades e as dos professores); a Liberdade inteletual e o acesso equitativo à informação (de modo a otimizar a reflexão dos profissionais e a sustentar a sua ética ao nível do respeito pelos direitos autorais); o desenvolvimento dos objetivos sustentáveis; a participação na economia global (ex. bibliotecas de coisas).	Criação de soluções para populações ou mercados em que há insatisfação quanto às necessidades.
D1	Espaço (s) físico (s) com diferentes tipos de documentos frequentado por elementos da Comunidade educativa;	Criação de soluções para populações ou mercados em que há insatisfação quanto às necessidades.
C	Espaço (s) físico (s) e virtual (s), flexível (s) que acolhe diversos focos: aprendizagem em grupo desenvolvendo projetos, atividades de multimédia, conto de histórias, apresentações, de leitura ou estudo individual, espaço para alunos com necessidades educativas distintas;	Processo organizado com o objetivo de melhorar as práticas.
M1	Espaço (s) físico (s) com diferentes tipos de documentos frequentado por elementos da Comunidade educativa;	Uso de novos materiais ou novas abordagens de ensino ou alteração das crenças.
M2	Espaço (s) físico (s) com diferentes tipos de documentos frequentado por elementos da Comunidade educativa;	Introdução de melhoria em produtos, processos, ou organizações existentes.

D2	Espaço (s) físico (s) com diferentes tipos de documentos frequentado por elementos da Comunidade educativa;	Introdução de melhoria em produtos, processos, ou organizações existentes.
D3	Espaço (s) físico (s) e virtual (s), flexível (s) que acolhe diversos focos: aprendizagem em grupo desenvolvendo projetos, atividades de multimédia, conto de histórias, apresentações, de leitura ou estudo individual, espaço para alunos com necessidades educativas distintas;	Processo organizado com o objetivo de melhorar as práticas.
P2	Espaço (s) físico (s) e virtual (s), flexível (s) que acolhe diversos focos: aprendizagem em grupo desenvolvendo projetos, atividades de multimédia, conto de histórias, apresentações, de leitura ou estudo individual, espaço para alunos com necessidades educativas distintas;	Introdução de melhoria em produtos, processos, ou organizações existentes.
D4	Espaço (s) físico (s) e virtual (s), flexível (s) que acolhe diversos focos: aprendizagem em grupo desenvolvendo projetos, atividades de multimédia, conto de histórias, apresentações, de leitura ou estudo individual, espaço para alunos com necessidades educativas distintas;	Processo organizado com o objetivo de melhorar as práticas.
ND	Espaço (s) de aprendizagem aliado (s) à diversão cujo ambiente é de motivação (acolhedor, inclusivo, flexível e colaborativo visando cativar os utilizadores a produzir algo), em que se privilegia: a inteligência artificial (apoia os alunos a fazerem uso crítico e simultaneamente usá-la para melhorar as suas capacidades e as dos professores); a Liberdade inteletual e o acesso equitativo à informação (de modo a otimizar a reflexão dos profissionais e a sustentar a sua ética ao nível do respeito pelos direitos autorais); o desenvolvimento dos objetivos sustentáveis; a participação na economia global (ex. bibliotecas de coisas).	Processo organizado com o objetivo de melhorar as práticas.
A	Espaço (s) de aprendizagem aliado (s) à diversão cujo ambiente é de motivação (acolhedor, inclusivo, flexível e colaborativo visando cativar os utilizadores a produzir algo), em que se privilegia: a inteligência artificial (apoia os alunos a fazerem uso crítico e simultaneamente usá-la para melhorar as suas capacidades e as dos professores); a Liberdade inteletual e o acesso equitativo à informação (de modo a otimizar a reflexão dos profissionais e a sustentar a sua ética ao nível do respeito pelos direitos autorais); o desenvolvimento dos objetivos sustentáveis; a participação na economia global (ex. bibliotecas de coisas).	Uso de novos materiais ou novas abordagens de ensino ou alteração das crenças.

3 – grau de importância do contributo da BE para o processo de inovação e mudança do AE

Contributos	Participantes										
	P1	D1	C	M1	M2	D2	D3	P2	D4	ND	A
O acesso, a instalação e a organização do espaço da Biblioteca Escolar- local estratégico da escola onde todos vão, acessível para todos incluindo aqueles com mobilidade reduzida, com boa luz natural, e instalações que permitam acolhimento de equipamentos, fundo documental em suportes diversos, atividades e alunos;	MI	MI	MI	MI	I	I	MI	MI	MI	MI	MI
A constituição e desenvolvimento da coleção - recursos documentais livro, não livro e em linha que possibilitem o uso local ou remoto, decorrente da avaliação do perfil, da dimensão e necessidades da comunidade de utilizadores;	MI	MI	MI	MI	I	I	MI	I	MI	MI	MI

O papel do professor bibliotecário - com perfil e formação adequados e cuja liderança se paute por indicadores como: motivação, capacidade de gestão, aprendizagem contínua, comunicação, relações interpessoais e liderança;	MI	MI	MI	MI	PI	I	D	I	MI	MI	MI
O trabalho colaborativo entre professor bibliotecário e os diferentes agentes educativos (Direção, os departamentos, os alunos, os EE e outras parcerias) e divulgação e promoção das práticas da BE visando a otimização da articulação;	MI	MI	MI	MI	MI	I	MI	I	MI	MI	MI

4 – Grau de concordância quanto à importância dada à BE no processo de inovação e melhoria

Áreas possíveis de mudança/ inovação	Participantes										
	P1	D1	C	M1	M2	D2	D3	P2	D4	ND	A
Implementação do Plano de Desenvolvimento Digital da Escola	CT	D/NS	D/NS	CT	C	CT	D/ NS	C	CT	C	D/NS
Construção de um espaço físico da Biblioteca Escolar inclusivo e seguro com	CT	CT	D/NS	C	C	CT	D/ NS	C	CT	C	D/NS

possibilidade múltiplas funções e diferentes materiais											
Construção de um espaço Escolar digital da Biblioteca estruturado como complemento ao físico	CT	CT	D/NS	C	C	CT	C	C	CT	C	D/NS
Promoção da leitura, nomeadamente a multimodal	CT	CT	D/NS	CT	C	CT	CT	C	CT	C	D/NS
Promoção da escrita, nomeadamente a multimodal (pode ter, texto, imagem, som, gestos, voz...)	CT	CT	D/NS	CT	C	CT	CT	C	CT	C	D/NS
Uso da literacia da informação	CT	CT	D/NS	CT	C	CT	CT	C	CT	C	D/NS
Uso da literacia dos media	CT	CT	D/NS	CT	C	CT	C	C	CT	C	D/NS
Promoção de uma cidadania democrática, critica, empreendedora e sustentável	CT	CT	D/NS	CT	C	CT	C	C	CT	C	D/NS
Desenvolvimento de uma cultura humanista	CT	CT	D/NS	CT	C	CT	CT	C	C	C	D/NS
Respeito pela diversidade	CT	CT	D/NS	CT	C	CT	CT	C	C	C	D/NS
Serviço que presta	CT	CT	D/NS	C	C	CT		C	C	C	D/NS
Necessidades dos alunos (exs.segurança, pertença, nível de aprendizagem, faixa etária)	CT	CT	D/NS	C	C	CT	CT	C	C	C	D/NS

Desenvolvimento de projeto (s) diferenciador (s) e criativo (s)	CT	CT	D/NS	C	C	CT	C	C	C	C	D/NS

5 – Grau de importância de temas para a BE da sociedade atual

Temas	Participantes										
	P1	D1	C	M1	M2	D2	D3	P2	D4	ND	A
A Sociedade	MI	Mi	MI	MI	I	MI	I	I	MI	MI	MI
A Tecnologia	MI	I	MI	I	I	MI	I	I	MI	I	MI
A Educação	MI	MI	MI	MI	I	MI	MI	MI	MI	MI	MI
O Meio Ambiente	MI	MI	MI	I	I	I	MI	I	MI	MI	I
A Política	MI	I	I	I	I	I	PI	I	I	I	I
A Economia	MI	I	I	I	I	I	PI	I	MI	MI	I
A Demografia	MI	MI	I	I	I	I	I	I	MI	I	I

Apêndice X

Registo de Respostas dadas no questionário - membros participantes do CG do AE B

Caraterização dos participantes

Participantes do questionário	1- Faixa etária	2 - Género	3 – Habilitações Literárias	4 – Posição que ocupa enquanto membro do CG	5 – Tempo que integra o CG
D1	51-60 anos	F	Mestrado	Docente Nível ensino secundário Grupo 420	3 anos
D2	51-60 anos	M	Licenciatura	Docente Nível ensino secundário Grupo 330	+ 4 anos
D3	51-60 anos	F	Licenciatura	Docente Nível 3.º ciclo Grupo 910	+ 4 anos
A	Menos de 20	M	Ensino Secundário	Representante dos alunos	1 ano
C	Mais 60 anos	F	Ensino Secundário	Representante da Comunidade Local Atividade Autárquica	+ 4 anos
P1	51-60 anos	M	Mestrado	Pai/ EE	+ 4 anos
ND	51-60 anos	F	Ensino Básico	Não docente	+ 4 anos
D4	Mais 60 anos	F	Licenciatura	Docente Nível 3.º ciclo Grupo 510	+ 4 anos
D5	Mais 60 anos	F	Licenciatura	Docente	+ 4 anos

				Nível Pré Escolar Grupo 100	
D6	Mais 60 anos	F	Licenciatura	Docente Nível 1.º ciclo Grupo 110	+ 4 anos
P2	41-50 anos	F	Licenciatura	Pai/ EE	1 ano
P3	41-50 anos	F	Mestrado	Pai/EE	2 anos
M	51-60 anos	F	Licenciatura	Representante do Município	+ 4 anos

Atividade Desenvolvida pela BE

Participantes	1- BE que conhece	2 – Conhece o Coordenador das BE	3 – Conhecimento de outros docentes a desempenhar funções nas BE	4 – Conhecimento de AO a desempenhar funções nas BE	4.1 – BE onde sabe que há AO	5 – Conhecimento que tem da ação da BE por Domínio	6 – Desenvolvimento de projeto pela BE por domínio	6.1 – Nome do projeto
D1	todas	S	S	todas		**Domínio A** – diálogo com educando **Domínio B** – diálogo com educando, diálogo com colegas, DT, **Domínio C -** diálogo com educando, diálogo com colegas, DT, diálogo c pais, redes socias, correio eletrónico do	**Domínio A –** S **Domínio B –** S **Domínio C –** S **Domínio D** - S	Projeto de leitura, divulgação dos novos livros que chegam, exposições, utilização

						coordenador, em diálogo com coordenador **Domínio D** - diálogo com educando, Página do AE		de computadores, divulgação e dinamização de jogos para raciocinio
D2	Algumas E S e B - sede	S	NS	Algumas	EB e S - sede	**Domínio A** – diálogo com colegas, DT, Redes Sociais, Página do AE, correio eletrónico do coordenador, em diálogo com coordenador **Domínio B** – diálogo com colegas, DT, Redes Sociais, Página do AE, correio eletrónico do coordenador, em diálogo com coordenador **Domínio C –** diálogo com colegas, DT, Redes Sociais, Página do AE, correio eletrónico do coordenador, em diálogo com coordenador **Domínio D** - diálogo com colegas, DT, Redes Sociais, Página do AE, correio eletrónico do coordenador, em diálogo com coordenador	**Domínio A –** S **Domínio B –** S **Domínio C –** S **Domínio D** - S	Não me recordo dos nomes.

D3	Algumas Escola sede, ASM e EB1/JI CS	S	S	Algumas	Escola sede	**Domínio A** – diálogo com colegas **Domínio B** – diálogo com colegas **Domínio C** correio eletrónico do coordenador, **Domínio D** - n tenho conhecimento	**Domínio A –** S **Domínio B –** S **Domínio C – N**S **Domínio D** - NS	Direitos humanos, 25 de abril
A	todas	N	S	Algumas	Biblioteca da Escola sede	**Domínio A** – diálogo com colegas, DT, redes sociais, página do AE **Domínio B** – diálogo com colegas, DT, redes sociais, página do AE **Domínio C –** diálogo com colegas, DT, redes sociais, página do AE, **Domínio D** – diálogo com colegas,	**Domínio A –** S **Domínio B –** S **Domínio C –** S **Domínio D** - S	N responde
C	Algumas Escola B Nº 1, Escola sede, Escola ASM	S	NS	NS	-	**Domínio A** – n tenho conhecimento **Domínio B** – n tenho conhecimento **Domínio C –** n tenho conhecimento **Domínio D** - n tenho conhecimento	**Domínio A –** NS **Domínio B –** NS **Domínio C –** NS **Domínio D** - NS	-
P1	Algumas	N	NS	NS	-	**Domínio A** – n tenho conhecimento	**Domínio A –** NS **Domínio B –** NS	-

	Escola sede e ASM					**Domínio B** – n tenho conhecimento **Domínio C –** n tenho conhecimento **Domínio D** - n tenho conhecimento	**Domínio C –** NS **Domínio D** - NS	
ND	Todas	S	S	Algumas	ASM e sede	**Domínio A** – diálogo com colegas, DT, página do AE **Domínio B** – diálogo com educando, diálogo com colegas, DT, página do AE **Domínio C –** DT, página do AE, reunião CG **Domínio D** – página do AE, reunião CG	**Domínio A –** S **Domínio B –** S **Domínio C –** S **Domínio D** - S	Ubuntu,CNL,Clube Leitura,mostra-te, etc
D4	Algumas sede, ASM, N.º1	S	S	Algumas	ASM, SEDE	**Domínio A** – correio eletrónico coordenador, diálogo com coordenador **Domínio B** – correio eletrónico coordenador, diálogo com coordenador **Domínio C –** correio eletrónico coordenador, diálogo com coordenador **Domínio D** - diálogo com coordenador	**Domínio A –** S **Domínio B –** S **Domínio C –** S **Domínio D** - S	Não responde

D5	Algumas EB/ JI B	S	NS	NS		Não responde	**Domínio A –** NS **Domínio B –** NS **Domínio C –** NS **Domínio D** - NS	-
D6	Todas	S	NS	NS		**Domínio A –** Não tenho conhecimento **Domínio B –** em diálogo com coordenador **Domínio C –** em diálogo com coordenador **Domínio D** – Não tenho conhecimento	**Domínio A –** NS **Domínio B –** NS **Domínio C –** NS **Domínio D** - NS	
P2	Algumas Sede e EN	N	S	NS		**Domínio A –** Não tenho conhecimento **Domínio B –** em diálogo com educando **Domínio C –** Não tenho conhecimento **Domínio D** – Não tenho conhecimento	**Domínio A –** S **Domínio B –** S **Domínio C –** NS **Domínio D** - NS	Promoção de leitura em casa

P3	Todas	N	NS	NS		**Domínio A** – diálogo com educando, DT, redes sociais , página do AE **Domínio B** – diálogo com educando, DT, redes sociais, página do AE **Domínio C –** em diálogo com educando, DT, redes sociais, página do AE **Domínio D** – em diálogo com educando, DT, redes sociais, página do AE	**Domínio A –** S **Domínio B –** S **Domínio C –** S **Domínio D** - S	Projeto Rota História das Linhas de Torres; Concurso Municipal de Leitura
M	Nenhuma	N	S	todas		**Domínio A** – DT, página do AE, CG **Domínio B** – diálogo com educando, **Domínio C –** em diálogo com colegas, redes sociais, **Domínio D** – em diálogo com pais	**Domínio A –** NS **Domínio B –** NS **Domínio C –** NS **Domínio D** - NS	-

2.1 – nível de concordância quanto a Competências do Coordenador

competências	Participantes												
	D1	D2	D3	A	C	P1	ND	D4	D5	D6	P2	P3	M
Comunicação	C	CT	C	C	D/ NS	D/ NS	CT	CT	C	C	D/ NS	D/ NS	CT

Gestão de mudanças	C	CT	C	C	D/ NS	D/ NS	C	C em P	C	C em P	D/ NS	D/ NS	C
Espírito de equipa	C	CT	C	C	D/ NS	D/ NS	CT	CT	D/NS	C	D/ NS	D/ NS	C
Trabalho colaborativo	C	CT	C	C	D/ NS	D/ NS	CT	CT	D/NS	C	D/ NS	D/ NS	CT
Inteligência emocional	C	CT	C em P	C	D/ NS	D/ NS	CT	CT	D/NS	CT	D/ NS	D/ NS	C
Resolução de problemas	C	CT	C	C	D/ NS	D/ NS	CT	CT	D/NS	CT	D/ NS	D/ NS	C
Elaboração e apresentação de orçamentos	C	D/NS	D/ NS	C	D/ NS	D/ NS	CT	CT	D/NS	D/NS	D/ NS	D/ NS	D/NS
Visão de futuro	C	CT	C em P	C	D/ NS	D/ NS	C em P	CT	D/NS	CT	D/ NS	D/ NS	C
Pensamento crítico	C	CT	C em P	C	D/ NS	D/ NS	C	CT	D/NS	C	D/ NS	D/ NS	C
Ética	C	CT	D/NS	C	D/ NS	D/ NS	CT	CT	D/NS	C	D/ NS	D/ NS	C
Criação/ planificação de projetos	C	CT	C	C	D/ NS	D/ NS	CT	CT	D/NS	C	D/ NS	D/ NS	CT
Marketing e promoção da Biblioteca Escolar	C	CT	C em P	C	D/ NS	D/ NS	CT	CT	D/NS	D/NS	D/ NS	D/ NS	CT
Formação docente	C	D/NS	C em P	C	D/ NS	D/ NS	CT	CT	D/NS	D/NS	D/ NS	D/ NS	CT
Administração de programas	C	D/NS	D/ NS	C	D/ NS	D/ NS	D	CT	D/NS	C	D/ NS	D/ NS	C
Curadoria (seleção e organização) de conteúdo digital	C	D/NS	D/MS	C	D/ NS	D/ NS	D	C em P	D/NS	D/NS	D/ NS	D/ NS	C
Promoção da e-aprendizagem (recorrendo ao digital)	D/NS	D/NS	C em P	C	D/ NS	D/ NS	C	C em P	D/NS	D/NS	D/ NS	D/ NS	CT
Cidadania Digital	CT	CT	C em P	C	D/ NS	D/NS	C	C	D/NS	D/NS	D/ NS	D/ NS	CT

Liderança Exercida pela BE

Participantes	1- O coordenador da BE integra o CP	2 – Conceção de capacidade de liderança	3 – Coordenador exerce Liderança
D1	S	Competência que permite: investigar a sua própria prática, aprender/ ensinar e aperfeiçoar a Aprendizagem ao Longo da Vida; influenciar os outros professores e impactar a cultura da escola; criar oportunidades e manter as conexões com a prática da sala de aula; aprender com os outros em comunidades de prática, recorrendo à colaboração; reproduzir as comunidades de práticas na escola ao trabalhar com os diversos membros; recorrer a diferentes abordagens de liderança; criar um ambiente de aprendizagem que influencia a comunidade escolar.	S
D2	S	Competência que se carateriza pelo posicionamento, e está espelhada na visão e na estratégia, na gestão e administração de recursos, nas decisões pedagógicas que implementa, no clima que desenvolve e na cultura organizacional que sustenta.	S
D3	S	Competência que permite: investigar a sua própria prática, aprender/ ensinar e aperfeiçoar a Aprendizagem ao Longo da Vida; influenciar os outros professores e impactar a cultura da escola; criar oportunidades e manter as conexões com a prática da sala de aula; aprender com os outros em comunidades de prática, recorrendo à colaboração; reproduzir as comunidades de práticas na escola ao trabalhar com os diversos membros; recorrer a diferentes abordagens de liderança; criar um ambiente de aprendizagem que influencia a comunidade escolar.	N
A	NS	Competência que permite: investigar a sua própria prática, aprender/ ensinar e aperfeiçoar a Aprendizagem ao Longo da Vida; influenciar os outros professores e impactar a cultura da escola; criar oportunidades e manter as conexões com a prática da sala de aula; aprender com os outros em comunidades de prática, recorrendo à colaboração; reproduzir as comunidades de práticas na escola ao trabalhar com os	S

		diversos membros; recorrer a diferentes abordagens de liderança; criar um ambiente de aprendizagem que influencia a comunidade escolar.	
C	NS	Competência que se carateriza pelo posicionamento, e está espelhada na visão e na estratégia, na gestão e administração de recursos, nas decisões pedagógicas que implementa, no clima que desenvolve e na cultura organizacional que sustenta.	S
P1	NS	Competência que permite: investigar a sua própria prática, aprender/ ensinar e aperfeiçoar a Aprendizagem ao Longo da Vida; influenciar os outros professores e impactar a cultura da escola; criar oportunidades e manter as conexões com a prática da sala de aula; aprender com os outros em comunidades de prática, recorrendo à colaboração; reproduzir as comunidades de práticas na escola ao trabalhar com os diversos membros; recorrer a diferentes abordagens de liderança; criar um ambiente de aprendizagem que influencia a comunidade escolar.	Em P
ND	S	Capacidade que se aprende e se desenvolve e que se assume como conjunto de capacidades que potenciam a criatividade e a inovação levando assim a organização ao sucesso;	S
D4	S	Competência que permite: investigar a sua própria prática, aprender/ ensinar e aperfeiçoar a Aprendizagem ao Longo da Vida; influenciar os outros professores e impactar a cultura da escola; criar oportunidades e manter as conexões com a prática da sala de aula; aprender com os outros em comunidades de prática, recorrendo à colaboração; reproduzir as comunidades de práticas na escola ao trabalhar com os diversos membros; recorrer a diferentes abordagens de liderança; criar um ambiente de aprendizagem que influencia a comunidade escolar.	S
D5	N	Competência que permite: investigar a sua própria prática, aprender/ ensinar e aperfeiçoar a Aprendizagem ao Longo da Vida; influenciar os outros professores e impactar a cultura da escola; criar oportunidades e manter as conexões com a prática da sala de aula; aprender com os outros em comunidades de prática, recorrendo à colaboração; reproduzir as comunidades de práticas na escola ao trabalhar com os diversos membros; recorrer a diferentes abordagens de liderança; criar um ambiente de aprendizagem que influencia a comunidade escolar.	Em P

D6	NS	Capacidade que se aprende e se desenvolve e que se assume como conjunto de capacidades que potenciam a criatividade e a inovação levando assim a organização ao sucesso;	Em P
P2	NS	Competência que permite: investigar a sua própria prática, aprender/ ensinar e aperfeiçoar a Aprendizagem ao Longo da Vida; influenciar os outros professores e impactar a cultura da escola; criar oportunidades e manter as conexões com a prática da sala de aula; aprender com os outros em comunidades de prática, recorrendo à colaboração; reproduzir as comunidades de práticas na escola ao trabalhar com os diversos membros; recorrer a diferentes abordagens de liderança; criar um ambiente de aprendizagem que influencia a comunidade escolar.	Em P
P3	NS	Competência que permite: investigar a sua própria prática, aprender/ ensinar e aperfeiçoar a Aprendizagem ao Longo da Vida; influenciar os outros professores e impactar a cultura da escola; criar oportunidades e manter as conexões com a prática da sala de aula; aprender com os outros em comunidades de prática, recorrendo à colaboração; reproduzir as comunidades de práticas na escola ao trabalhar com os diversos membros; recorrer a diferentes abordagens de liderança; criar um ambiente de aprendizagem que influencia a comunidade escolar.	Em P
M	S	Competência que permite: investigar a sua própria prática, aprender/ ensinar e aperfeiçoar a Aprendizagem ao Longo da Vida; influenciar os outros professores e impactar a cultura da escola; criar oportunidades e manter as conexões com a prática da sala de aula; aprender com os outros em comunidades de prática, recorrendo à colaboração; reproduzir as comunidades de práticas na escola ao trabalhar com os diversos membros; recorrer a diferentes abordagens de liderança; criar um ambiente de aprendizagem que influencia a comunidade escolar.	S

3.1 – nível de concordância quanto a competências de liderança do Coordenador

competências	Participantes												
	D1	D2	D3	A	C	P1	ND	D4	D5	D6	P2	P3	M
tem compromisso com a aprendizagem e com a pesquisa e, por sua vez, recorre a esta pesquisa para sustentar as iniciativas de ensino;	C	CT	C em P	D/ NS	C	C	CT	CT	D/ NS	C	C	D/ NS	C
tendo em conta os resultados de aprendizagem dos alunos, tem como foco a capacitação para a construção do conhecimento, compreensão e significado;	C	CT	C em P	D/ NS	C	CT	CT	C em P	D/ NS	D/NS	C	D/ NS	CT
tem uma visão centrada na aprendizagem baseada em ações e na investigação recorrendo a uma diversidade de fontes e formatos de informação;	C	CT	C em P	D/ NS	C	CT	CT	C em P	D/ NS	C	C	D/ NS	CT
tem como foco a construção de parcerias assentes na partilha de aprendizagens visando otimizar o conhecimento;	C	CT	D/NS	D/ NS	C	CT	CT	C em P	D/ NS	D/NS	C	D/ NS	CT

privilegia o uso de capacidades criativas para, por um lado, fornecer o valor real destas e, por outro, documentá-las como evidência das suas ações;	C	CT	D/NS	D/ NS	C	C em P	CT	C em P	D/ NS	D/ NS	C	D/ NS	C
recorre à flexibilidade e à adaptabilidade, aprendendo continuamente, mudando e inovando, pensando, e agindo «fora da caixa»;	C	CT	D/NS	D/ NS	C	C	CT	CT	D/ NS	D/ NS	C	D/ NS	CT
tem como foco a construção de evidências locais e comemoração de conquistas, resultados e impactos	C	D/ NS	D/NS	D/ NS	C	C em P	CT	C	D/ NS	D/ NS	C	D/ NS	C

4 – Grau de importância dada às tarefas para a ação desenvolvida pela BE do AE

tarefas	Participantes												
	D1	D2	D3	A	C	P1	ND	D4	D5	D6	P2	P3	M
Liderança	PI	MI	I	MI	I	I	MI	I	I	I	I	MI	MI
Desenvolvimento profissional dos docentes	PI	PI	I	MI	I	PI	I	PI	I	I	MI	I	MI
Ação pedagógica (alunos)	I	MI	I	MI	I	MI	I	MI	I	I	MI	MI	MI

Gestão das Bibliotecas Escolares	I	MI	I	MI	I	I	MI	MI	I	I	MI	MI	MI
Serviços prestados	I	MI	I	I	I	NS	MI	Mi	I	I	I	MI	I
Práticas ao nível da Biblioteconomia	I	MI	I	MI	I	PI	MI	Mi	I	I	MI	MI	MI
Avaliação das práticas	I	MI	I	I	I	I	MI	MI	I	I	I	MI	I

Contributo da BE no processo de inovação e mudança do AE

Participantes	1- opção que define a BE do AE	2 – opção que define conceito inovação
D1	Espaço (s) de aprendizagem aliado (s) à diversão cujo ambiente é de motivação (acolhedor, inclusivo, flexível e colaborativo visando cativar os utilizadores a produzir algo), em que se privilegia: a inteligência artificial (apoia os alunos a fazerem uso crítico e simultaneamente usá-la para melhorar as suas capacidades e as dos professores); a Liberdade inteletual e o acesso equitativo à informação (de modo a otimizar a reflexão dos profissionais e a sustentar a sua ética ao nível do respeito pelos direitos autorais); o desenvolvimento dos objetivos sustentáveis; a participação na economia global (ex. bibliotecas de coisas).	Processo organizado com o objetivo de melhorar as práticas.
D2	Espaço (s) físico (s) e digital (s) que contribui para: a transição digital emergente como a Inteligência Artificial, a literatura transmedia, a impressão 3D, a robótica entre outras; o fomento das múltiplas literacias, do trabalho colaborativo; o desenvolvimento dos 6 C (Colaboração, Pensamento Crítico, Criatividade, Comunicação, Cultura e Conetividade); a promoção da cidadania sustentável adotando comportamentos éticos, legais e seguros.	Processo organizado com o objetivo de melhorar as práticas.

D3	Espaço (s) físico (s) e virtual (s), flexível (s) que acolhe diversos focos: aprendizagem em grupo desenvolvendo projetos, atividades de multimédia, conto de histórias, apresentações, de leitura ou estudo individual, espaço para alunos com necessidades educativas distintas;	Introdução de melhoria em produtos, processos, ou organizações existentes.
A	Espaço (s) físico (s) e virtual (s), flexível (s) que acolhe diversos focos: aprendizagem em grupo desenvolvendo projetos, atividades de multimédia, conto de histórias, apresentações, de leitura ou estudo individual, espaço para alunos com necessidades educativas distintas;	Processo organizado com o objetivo de melhorar as práticas.
C	Espaço (s) físico (s) e virtual (s), flexível (s) que acolhe diversos focos: aprendizagem em grupo desenvolvendo projetos, atividades de multimédia, conto de histórias, apresentações, de leitura ou estudo individual, espaço para alunos com necessidades educativas distintas;	Uso de novos materiais ou novas abordagens de ensino ou alteração das crenças.
P1	Espaço (s) físico (s) e virtual (s), flexível (s) que acolhe diversos focos: aprendizagem em grupo desenvolvendo projetos, atividades de multimédia, conto de histórias, apresentações, de leitura ou estudo individual, espaço para alunos com necessidades educativas distintas;	Introdução de melhoria em produtos, processos, ou organizações existentes.
ND	Espaço (s) físico (s) e virtual (s), flexível (s) que acolhe diversos focos: aprendizagem em grupo desenvolvendo projetos, atividades de multimédia, conto de histórias, apresentações, de leitura ou estudo individual, espaço para alunos com necessidades educativas distintas;	Uso de novos materiais ou novas abordagens de ensino ou alteração das crenças.
D4	Espaço (s) de aprendizagem aliado (s) à diversão cujo ambiente é de motivação (acolhedor, inclusivo, flexível e colaborativo visando cativar os utilizadores a produzir algo), em que se privilegia: a inteligência artificial (apoia os alunos a fazerem uso crítico e simultaneamente usá-la para melhorar as suas capacidades e as dos professores); a Liberdade inteletual e o acesso equitativo à informação (de modo a otimizar a reflexão dos profissionais e a sustentar a sua ética ao nível do respeito pelos direitos autorais); o desenvolvimento dos objetivos sustentáveis; a participação na economia global (ex. bibliotecas de coisas).	Criação de soluções para populações ou mercados em que há insatisfação quanto às necessidades.

D5	Espaço (s) físico (s) com diferentes tipos de documentos frequentado por elementos da Comunidade educativa;	Uso de novos materiais ou novas abordagens de ensino ou alteração das crenças.
D6	Espaço (s) físico (s) e virtual (s), flexível (s) que acolhe diversos focos: aprendizagem em grupo desenvolvendo projetos, atividades de multimédia, conto de histórias, apresentações, de leitura ou estudo individual, espaço para alunos com necessidades educativas distintas;	Processo organizado com o objetivo de melhorar as práticas.
P2	Espaço (s) físico (s) com diferentes tipos de documentos frequentado por elementos da Comunidade educativa;	Processo organizado com o objetivo de melhorar as práticas.
P3	Espaço (s) físico (s) e virtual (s), flexível (s) que acolhe diversos focos: aprendizagem em grupo desenvolvendo projetos, atividades de multimédia, conto de histórias, apresentações, de leitura ou estudo individual, espaço para alunos com necessidades educativas distintas;	Criação de soluções para populações ou mercados em que há insatisfação quanto às necessidades.
M	Espaço (s) físico (s) e digital (s) que contribui para: a transição digital emergente como a Inteligência Artificial, a literatura transmedia, a impressão 3D, a robótica entre outras; o fomento das múltiplas literacias, do trabalho colaborativo; o desenvolvimento dos 6 C (Colaboração, Pensamento Crítico, Criatividade, Comunicação, Cultura e Conetividade); a promoção da cidadania sustentável adotando comportamentos éticos, legais e seguros.	Uso de novos materiais ou novas abordagens de ensino ou alteração das crenças.

3 – grau de importância do contributo da BE para o processo de inovação e mudança do AE

Contributos	Participantes												
	D1	D2	D3	A	C	P1	ND	D4	D5	D6	P2	P3	M
O acesso, a instalação e a organização do espaço da Biblioteca Escolar- local estratégico da escola onde todos vão, acessível para todos incluindo aqueles com mobilidade reduzida, com boa luz natural, e instalações que permitam acolhimento de equipamentos, fundo documental em suportes diversos, atividades e alunos;	I	MI	I	MI	I	MI	I	MI	MI	MI	MI	MI	MI
A constituição e desenvolvimento da coleção -recursos documentais livro, não livro e em linha que possibilitem o uso local ou remoto, decorrente da avaliação do perfil, da dimensão e necessidades da comunidade de utilizadores;	I	MI	PI	MI	I	I	I	MI	MI	MI	MI	MI	MI

O papel do professor bibliotecário - com perfil e formação adequados e cuja liderança se paute por indicadores como: motivação, capacidade de gestão, aprendizagem contínua, comunicação, relações interpessoais e liderança;	I	MI	I	MI	I	I	MI	MI	MI	MI	I	MI	MI
O trabalho colaborativo entre professor bibliotecário e os diferentes agentes educativos (Direção, os departamentos, os alunos, os EE e outras parcerias) e divulgação e promoção das práticas da BE visando a otimização da articulação;	I	MI	I	MI	I	I	MI	MI	MI	MI	I	MI	MI

4 – Grau de concordância quanto à importância dada à BE no processo de inovação e melhoria

Áreas possíveis de mudança/ inovação	Participantes												
	D1	D2	D3	A	C	P1	ND	D4	D5	D6	P2	P3	M
Implementação do Plano de Desenvolvimento Digital da Escola	C	CT	D	CT	C	C em P	CT	C em P	D/ NS	D/NS	CT	D/ NS	CT

Construção de um espaço físico da Biblioteca Escolar inclusivo e seguro com possibilidade múltiplas funções e diferentes materiais	C	CT	C em P	CT	C	CT	CT	C	CT	CT	CT	D/ NS	CT
Construção de um espaço Escolar digital da Biblioteca estruturado como complemento ao físico	C	CT	C em P	CT	C	CT	CT	C	C	CT	CT	D/ NS	C
Promoção da leitura, nomeadamente a multimodal	C	CT	C em P	C	C	CT	C	CT	C	CT	CT	D/ NS	CT
Promoção da escrita, nomeadamente a multimodal(pode ter, texto, imagem, som, gestos, voz...)	C	CT	C em P	C	C	C em P	C	C	C	CT	CT	D/ NS	CT
Uso da literacia da informação	C	CT	C em P	C	C	CT	C	CT	C	CT	CT	D/ NS	CT
Uso da literacia dos media	C	CT	C em P	C	C	CT	C	CT	C	CT	CT	D/ NS	CT
Promoção de uma cidadania democrática, critica, empreendedora e sustentável	C	CT	C em P	CT	C	CT	CT	CT	CT	CT	CT	D/ NS	C
Desenvolvimento de uma cultura humanista	C	CT	C em P	CT	C	CT	CT	C	CT	CT	C	D/ NS	C
Respeito pela diversidade	C	CT	C em P	CT	C	CT	CT	CT	CT	CT	C	D/ NS	C
Serviço que presta	C	CT	C em P	C	C	C em P	CT	CT	CT	CT	CT	D/ NS	C

Necessidades dos alunos(exs.segurança, pertença, nível de aprendizagem, faixa etária)	C	CT	C em P	C	C	C	CT	CT	CT	CT	C	D/ NS	C
Desenvolvimento de projeto (s) diferenciador (s) e criativo (s)	C	CT	C em P	CT	C	C	C	CT	C	CT	CT	D/ NS	CT

5 – **Grau de importância de temas para a BE da sociedade atual**

Temas	Participantes												
	D1	D2	D3	A	C	P1	ND	D4	D5	D6	P2	P3	M
A Sociedade	MI	MI	MI	I	I	MI	I	MI	MI	MI	I	MI	MI
A Tecnologia	I	MI	MI	I	I	MI	MI	MI	MI	MI	MI	MI	MI
A Educação	MI	MI	MI	MI	I	MI	MI	MI	MI	MI	MI	MI	I
O Meio Ambiente	MI	MI	MI	I	I	MI	MI	MI	MI	MI	I	MI	I
A Política	MI	I	MI	I	I	I	I	MI	MI	MI	I	MI	I
A Economia	MI	MI	MI	PI	I	I	MI	MI	MI	MI	I	MI	I
A Demografia	MI	MI	MI	PI	I	PI	MI	MI	I	MI	I	MI	I

Sugestão dada no final do questionário pelo ND: «O papel do Assistente Operacional na Biblioteca escolar»

Apêndice XI

Transcrição da Entrevista efetuada aos PB e Coordenadora da equipa das BE do AE A

Investigadora: Ora bom dia, então obrigada pela vossa colaboração!

Coordenadora e PB: Bom dia.

Investigadora: Esta entrevista é no âmbito da Dissertação «Biblioteca Escolar: Liderança Intermédia no Agrupamento», vimos convidá-lo a responder a uma entrevista visando dar resposta aos seguintes objetivos: Caraterizar a ação exercida pelo Professor Bibliotecário/ Coordenador da equipa da Biblioteca Escolar; Conhecer a perceção que a Comunidade Educativa, nomeadamente o Diretor e o Conselho Geral, têm da ação exercida pelos responsáveis pela Biblioteca Escolar; Aferir o contributo da Biblioteca Escolar no que concerne aos processos de mudança e inovação pedagógica desenvolvidos no Agrupamento.

Mais informamos que mediante o consentimento que vocês assinaram previamente em suporte de papel, que este instrumento foi validado pela Comissão de Ética do Centro de Investigação Le@D (Laboratório de Educação a Distância e eLearning) da Uab e tivemos em conta os aspetos éticos, por que nos orientamos, nomeadamente aqueles emanados pelo Código de Ética da Associação Americana de Investigação Educacional (AERA Council, 2011).

Salientamos então que estão salvaguardados o anonimato e a confidencialidade e que os dados recolhidos vão ser codificados, posteriormente, para ser objeto de análise para dar resposta aos objetivos tal qual os enunciamos desde já.

Também salientamos que não existem respostas certas ou erradas pelo que solicitamos que sejam sinceros na resposta às questões, visando que este estudo venha a obter assim resultados fidedignos. Essencialmente é isto.

Ora bem então a primeira pergunta que vos ia fazer é que façam uma pequena apresentação acerca das vossas funções que ocupam no agrupamento e que falem também um pouco acerca do vosso percurso profissional até esta data. Desde o início até esta data.

Não sei quem quer começar primeiro?

PB – Portanto meu percurso profissional, isto voltando assim um bocadinho 2000 a 2020 professora de matemática do grupo 500. No ano de 2020, em plena pandemia iniciei funções de professora bibliotecária, lugar obtido através de procedimento interno aqui no AE A.

Investigadora - E já davas aulas há quantos anos?

PB – Há 20, sim sim, matemática grupo 500.

Nessa altura 20/ 21 fiz a pós graduação em gestão de bibliotecas escolares e era um gosto que eu já tinha há muito tempo.

Investigadora - Então nunca fizeste parte da equipa da biblioteca? Entraste logo como professora bibliotecária?

PB – Tive um ano ou 2 na equipa. Um ano até a tempo inteiro devido a questões de saúde e aí então consolidei aquele gosto e aquele desejo de vir para esta área. Mas senti e tinha noção e curiosidade e necessidade de formação. Eu tinha algumas formações já no âmbito das bibliotecas, da web, TIC, mas decidi não vou.. vou… isto é para ser levado para ser levado a sério e vou fazer a pós graduação.

Investigadora – E neste momento tens mais ou menos quanto? A graduação?

PB – Olha pontos neste momento não sei dizer…

Investigadora – Mas podes depois dizer, não tem mal. Depois mandam-me para o email

PB - Sim depois vejo isso, posso estar a dizer um número que… várias formações além da pós graduação… pós graduação dá 35 e mais umas quantas que já tinha feito anteriormente.

E pronto e aqui estou. E tem sido um desafio. Sendo uma área que as pessoas podem pensar à partida um bocado distante da área que eu vinha e eu tinha tido uma formação muito racional, das ciências, matemática, matematicamente e… mas, tudo se complementa. Pronto estes 4 anos como professora bibliotecária da BE 3, sendo que temos lá também além do 2.º e 3.º ciclo 4 turmas de 4.º ano. Pronto, neste agrupamento, as questões de logística, salas e assim já há vários anos que as turmas de 4.º ano vão para lá. E então ao fim ao cabo tenho 1.º ciclo, 2.º e 3.º. Porque essas 4 turmas, para a biblioteca, para efeitos de biblioteca, são tratadas como turmas de lá. E com o funcionamento, com turmas de 1.º ciclo, temos um calendário… no início fiz um calendário já completo com todas as sessões de empréstimo, eles vão acompanhados como se estivessem na escola do 1.º ciclo, vão acompanhados da sua professora titular, cada turma, o empréstimo e sempre com uma atividade, há projetos e atividades

pensados só para eles. E nós damos muito enfase a… isto quanto mais novos melhor, a promoção da leitura e o incentivo, envolve-los e… muitos deles continuam a ser alunos da escola, continuam o seu percurso no 2.º ciclo, no 3.º ficam lá. E tem funcionado muito bem, até a articulação com as professoras titulares. São 4 e é fácil, estamos ali próximas.

Investigadora – Ok vamos agora dar a vez à nossa C.

Coordenadora – Olha isto é assim: eu sou professora de história, história de arte desde 81, sendo que trabalhei sempre ligada a colégios e a escolas, jardins-de-infância desde 77. Estou no final da minha carreira. Já dei aulas em todos os ciclos… menos na universidade mas sou formadora de professores desde 2002. Trabalhei em vários projetos nacionais e internacionais …que isto não interessa para aqui. E estou aqui nesta biblioteca desde 95, ok? Sendo que só entrei para a rede em 97 e em 2002 fiz a pós graduação, o primeiro curso de gestão de informação das bibliotecas escolares no Politécnico de Setúbal. Portanto, tenho 29… agora no final do ano 30 anos de coordenação de bibliotecas e 27 de PB homologada pela RBE.

Investigadora – Então, entraste logo como PB, nunca fizeste parte da equipa pois estiveste nos primórdios dos primórdios.

Coordenadora – quando entrei aqui a biblioteca era um conjunto de armários com manuais e o trabalho todo foi fazer uma coleção de 17 mil e tal livros, com doações, compras, muitos projetos…pronto.

Investigadora – A nível de graduação, então tens imensa?

Coordenadora – Tenho muita mas nem sei… mais… quase 200 para aí… mais de 2000 h de formação em bibliotecas.

Investigadora – E TIC?

Coordenadora – Isso agora nem sei …

Investigadora – Mas depois podes enviar-me por *email*. Não tem mal.

Coordenadora – Mas como formadora de TIC, também sou formadora na área do digital, tenho assim talvez umas 10 turmas já feitas, umas de 50h outras de 25h, não tenho esse estudo realizado. Agora por acaso o que eu estou a fazer ali para aquele *placard* é por

as parcerias. Portanto… e tudo isto tem sido feito com parcerias: RBE, o PNL, a Associação Portuguesa dos Poetas por exemplo, a Fundação Calouste Gulbenkian, a Readest Digest também na altura pois agora já não existe… o que falta aqui… ah a Câmara Municipal, os Serviços do Museu e as Bibliotecas e a Casa da juventude. Pronto. Estes anos todos só tive dois Diretores que me ajudaram: foi a falecida, a I e o J. A., o anterior diretor, fora disso eu trabalhei sozinha, muitos anos, com muitos problemas e a tentar pronto… em volumes de dinheiro já devo ter, tirando os Erasmus porque eu não contabilizo aqui os Erasmus que é uma coisa da escola… nestes projetos eu já fiz as contas e aí uns 56 mil euros estes anos todos… que eram repartidos entre serviços, formação, material e equipamento informático, e livros, DVD, acervo documental. Basicamente…Isto é o resumo resumido mas como eu estou no final da carreira isto … eu também me interessa quantificar, estás a ver? Desde que houve a integração no agrupamento eu comecei a coordenar as 2 bibliotecas, ainda que à distância, dando o máximo de liberdade aos colegas não é? E pronto… E tem sido fácil… no caso da PB pois é uma pessoa autónoma.

Investigadora – quantas bibliotecas é que tem o agrupamento?

Coordenadora – Temos 3. A outra é uma supervisão muito semanal e ao telefone, muito, muito…

Investigadora – Uma do 1.º ciclo, uma de 1 2 3 ao fim ao cabo e esta.

Coordenadora – É muito difícil gerir estes recursos humanos…

PB – É muito difícil porque temos de partilhar…

Coordenadora – E temos de partilhar muita coisa, por exemplo a PB fica com as atividades e eu fico com as papeladas e com a gestão. Pronto. Ah, vamos andando, tem corrido bem. Mas não, não é nada fácil.

Investigadora – Então vamos se calhar passar já para a próxima pergunta que incide precisamente na ação desenvolvida pela Biblioteca Escolar. Identifiquem algumas competências que vocês têm, que pensam que detêm, e que consideram importantes para o cargo que exercem no agrupamento. Não sei quem é que quer começar? A nível de competências, que vocês acham que têm e que são importantes.

PB – Acho que tenho alguma facilidade em articular, comunicar, interagir com os colegas… e o nosso trabalho precisa… tem uma componente muito forte aí, não é? a interligação ….as relações pessoais, não é? Eu acho que aí posso dizer da experiencia que tenho que isso facilita… depois a nível de formação penso que sim… mas essa parte… essa componente humana e trabalhar em equipa, essas são as competências que destaco … não vamos agora falar eu sei fazer isto, eu sei fazer aquilo….

Investigadora – Então e tu C. o que é que tu achas?

Coordenadora – Eu? Quer dizer, não vou falar assim muito de mim porque…

Investigadora – Estamos a falar de competências… é o que tu achas, é a tua opinião, o que é que tu achas que tens?

Coordenadora – Não gosto de fazer autoelogios.

Investigadora - Não, são factos, não são elogios.

Coordenadora – Tendo feito este percurso de muitos anos de trabalho, é muito importante conhecer a escola e fazer parte do conselho pedagógico desde que a escola abriu, ganhei alguma …. capacidade de liderança no sentido de conseguir interagir com todos os intervenientes. Corre melhor quando a gestão apoia e corre pior…pronto … agora esta nova gestão também se tem portado bem… embora eles estejam …. Pronto muito mais ocupados com outras coisas que estão agora no início…

Investigadora – Então destacas o teu espírito de liderança?

Coordenadora – Não é bem … eu não sou assim uma grande líder …

Investigadora – O conhecimento que tens da realidade?

Coordenadora - O conhecimento que eu tenho da realidade, percebes? E eu gosto de liderar… de dar espaço para as pessoas se realizarem e executarem os seus trabalhos mas sou um bocadinho…. Tenho de controlar o que falta e o que não falta, estás a ver? Não é que eu seja picuinhas mas…

Investigadora – Exigente?

Coordenadora – Não sei se é exigente, mas eu gosto de ter tudo certinho e que não falte nada, estás a ver? E que as coisas corram de uma forma articulada e equilibrada. Não gosto de sistemas desequilibrados portanto nesse sentido eu tento articular de forma mais harmoniosa possível para não haver desequilíbrios. E acho que isso é que tem conseguido sustentar a biblioteca, as bibliotecas.

Investigadora – OK, acho que já percebi o vosso ponto de vista.
Então agora ia-vos pedir para **descrever sumariamente a vossa ação no cargo de gestão que exercem.** As vossas ….concretamente aquilo que vocês fazem no dia a dia. No cargo de gestão que ocupam aqui no agrupamento. As vossas tarefas essencialmente.

PB – Pronto, falando no meu caso é um pouco de tudo, desde o empréstimo, pronto na referenciação, aconselhar, atendimento também, toda a parte de tratamento documental, tratamento técnico, catalogação, tudo, planeamento, execução, desenvolvimento de atividades e relatórios e tudo o que tem a ver com a parte pedagógica de atividades, com a equipa claro, com as pessoas que tenho lá a colaborar… Mais…

Investigadora – Quantas pessoas são, na equipa da biblioteca?

PB – Neste momento, umas com mais h outras com menos…portanto tenho uma assistente técnica que não é uma assistente operacional, é uma situação assim um bocadinho especial que está lá a tempo inteiro, como funcionária digamos assim que tem as competências de uma assistente operacional na biblioteca. E depois professoras, colegas, com algumas h. Uma terceira está… devido a problemas de doença tem estado em casa portanto não tenho contado com ela. Duas. Sim. Sim. E felizmente são pessoas que vestem a camisola e têm colaborado muito. Sentem aquilo…. Trabalhamos muito bem em equipa… E sentem aquilo como… dedicam-se mesmo.

Investigadora – Ok, e tu C.?

Coordenadora – A bem dizer, estivemos 3 anos ou 4 sem funcionária…que ela também esteve… e arranjou-se uma solução para a 2/3 e a 1 não tem funcionária e agora há um mês ou isso tenho uma funcionária… portanto já aconteceu dar formação a pessoas e as pessoas irem para outros sítios… portanto …e tenho 3 pessoas com cerca de 3/ 4 h que fazem planificação de atividades no âmbito da literacia da leitura, o resto é tudo feito

aqui por mim e pela funcionária. Agora estamos com estágios, estagiários que vão ser repartidos por mês em cada e… é uma coisa que é muita coisa em cima da mesma …. E tem sido isso.

Investigadora – Queres dizer algumas dessas coisas?

Coordenadora – Tudo. A gestão dos projetos, há um excesso de trabalho, uma carga imensa. Gestão de projetos, gestão de recursos humanos, as pessoas que entram e saem querem vir todas para a biblioteca e depois chegam cá e não fazem, nem correspondem nem ajudam, nem vestem a camisola, só estão aqui a fazer dias, é muito difícil gerir essas pessoas, dar assistência à colega da equipa da BE 2 e planificar algumas atividades também é difícil. Portanto isto é um cargo difícil. É preciso a pessoa ter uma certa amplitude mental e até intelectual para se saber recolocar e equilibrar. Portanto, cada vez há menos ajudas, oficialmente. Há desvalorização do assistente de biblioteca, não sei porquê. E as pessoas, a comunidade educativa não dá valor ao que é informatizar, gerir recursos humanos, gerir acervos, planificar, animar, não dá. E muitas vezes, quando nós pedimos a participação, especialmente no secundário em que as pessoas têm o problema dos exames, não aceitam participar. Portanto isto está-se a tornar num cargo muito difícil de gerir… se calhar a versão seguinte do professor bibliotecário é um animador cultural dentro da escola e um guardador do acervo…

PB – Neste momento só falta limpar…

Coordenadora - Ah mas eu já limpei…

PB – Eu também, eu também já limpei, em termos de tarefas já só falta isso…

Coordenadora – oficialmente…

PB – Sim, oficialmente…

Investigadora – Eu ia agora precisamente pedir-vos para destacarem ações e atividades que desenvolvem no âmbito dos diversos domínios de ação da Biblioteca Escolar. Aqueles 4 domínios não é? Do que estão a desenvolver, agora o que é que destacam?

PB – Então temos que fazer resumo mesmo muito resumido…

Investigadora – Basta uma de cada domínio, não é preciso estar aqui a enumerar imensos, Aquelas que destacam.

Coordenadora – O que predomina

Investigadora – Em cada Domínio … Do domínio A, B…

PB – Falando assim mesmo muito rapidamente, pronto temos estado a apostar muito lá com a articulação com muitas colegas e com outras disciplinas

Investigadora – No domínio A?

PB – Sim no A, na articulação com o currículo. Este ano já conseguimos algumas áreas curriculares que o ano passado não tínhamos. Temos projetos …Na área da filosofia que há-de arrancar …

Investigadora – Tem nome? Já foi apresentado em Pedagógico?

PB – É que entretanto a colega ficou de … mas está tudo preparadinho para…

Coordenadora – Já está outra vez em casa?

PB – Aquilo está muito mal… está muito mal…

Coordenadora - É uma colega muito doente, tem muito boa vontade mas ela não consegue…ela fisicamente está muito envelhecida para a idade…

Investigadora – Mas já tem nome? Só para perceber o âmbito…

PB – É filosofia para crianças, crianças e jovens como temos lá os 4.ºs anos. Outra área também muito importante … o trabalho com os alunos… Ah, mas isso já é no outro domínio no B… Pronto no A, articular, tentar inovar e ir a áreas que ainda não fomos, às vezes também temos que ver a recetividade de certos grupos disciplinares, há mais recetividade do que outros, isto exige aqui também muito, conseguirmos trabalhar com as pessoas, não é? Planificar atividades e tentamos que essas atividades não sejam só coisas pontuais sejam… envolvam conteúdos, conceitos e até avaliação… fazer assim uma coisa… que tenha conteúdo e não seja só assinalar uma data… pronto. No domínio B …. Esse será o predominante, a promoção da leitura … temos várias atividades, vários projetos …

Investigadora – Basta um, basta só destacares um.

PB – Pronto, «Forte em Leitura», um projeto que temos já há vários anos. O nosso dia a dia e todas as nossas atividades dizem respeito ao «Forte em leitura». Tivemos a «escola a ler» também e que continuamos a trabalhar e a desenvolver e a explorar um pouco. E o trabalho com os alunos estrangeiros que este agrupamento recebe muitos. De várias nacionalidades e às vezes chegam sem saber dizer uma palavra em português… no ano passado candidatamo-nos aos «imprevistos de leitura» para ver se comprávamos uns materiais… acervo documental… fundo documental próprio para trabalhar com eles e temos um projeto… apoio… são tutorias … tem nome… «tutorias de leitura: concessões individuais com alunos estrangeiros» e muitas outras coisas…

Investigadora – No C?

PB – Como a C. já falou, as parcerias e os projetos, temos vários projetos e no D, tudo e mais alguma coisa …que diz respeito à gestão… do trabalho da parte documental, da parte técnica. Tudo e mais alguma coisa. Sim.

Investigadora – Ok. A nível da parte da gestão há algum projeto no âmbito …por exemplo a nível de regulamento, de regimentos…

PB – O regulamento interno, sim, sim, está a ser…

Investigadora – O regimento da biblioteca?

PB – Sim, sim, estão a ser vistos a nível do agrupamento os regimentos, o projeto educativo e ainda há pouco, no período passado estivemos de volta disso. Eu devo estar a esquecer-me de algumas coisas mas…

Investigadora – Não faz mal é só para destacarem, claro, não têm de estar a dizer tudo.

PB – Nos projetos de destacar também destacar o clube do ambiente que também há aqui na secundária …

Investigadora – Isso no C, no Domínio C é isso?

PB – No dos projetos, temos o clube do ambiente

Investigadora – Nas parcerias, nas parcerias

PB – Nas parcerias … lá na Básica não estamos com parcerias, temos uma turma e estamos a desenvolver… objetivos, atividades … parcerias… vai haver visitas de estudo mas … não sei…a C. falará…o clube do ambiente, pronto todas as questões e alterações climáticas, temos tentado contato com a Greta, vamos fazer visitas de estudo, e está a ser uma experiência muito gratificante… Sessões regulares ….

Investigadora – Isso no Domínio A?

PB – Sim também, como é um projeto. Isto são muitas ao mesmo tempo. Neste momento lá na 2/3 já tenho muitas coisas para tratar…

Investigadora – Agora é a tua vez. Pelo menos uma atividade por domínio.

Coordenadora – Ah pelo menos 1.

Investigadora – Claro, exato.

Coordenadora - Olha, no 1 (refere-se ao Domínio A), é realmente o conselho pedagógico, a articulação com o conselho pedagógico, com a Direção…. São estruturalmente importantes para que tudo isto flua…. Porque ninguém pode fazer coisas sem haver um plano de atividades… relatórios dessas atividades… portanto articular de acordo com o projeto educativo e ter realmente apoio porque se não houver apoio não há…

Investigadora – concretização…

Coordenadora – pode haver mas há uma desarticulação entre a escola.

Investigadora – não há um fio condutor?

Coordenadora – não há um fio condutor. Por outro lado os professores bibliotecários também têm que se sentir apoiados pela Direção porque é muito difícil trabalhar a solo. A biblioteca não é uma ilha, a biblioteca é o coração da escola. Portanto, eu destaco essa.

Investigadora – No A, ok.

Coordenadora – No B, é a promoção da leitura, promoção… ler, ler, ler e só Ler. Pronto.

Investigadora – Mas têm assim algum projeto?

Coordenadora – Pronto. Eu ao longo destes anos eu incidi muito a nível do secundário. Como os alunos chegam aqui sem competências de leitura …Incidi muito na promoção da poesia… porque é uma forma de ler emocional que os capta

Investigadora – Como é concretizada essa articulação com as colegas? É aqui na biblioteca, em sala de aula?

Coordenadora – É aqui em todas as datas comemorativas, temos sempre um poeta, ou alunos, uma oficina de escrita…

Investigadora – Mas tem algum nome propriamente o projeto?

Coordenadora – Em tempos isso era o clube da poesia, agora são atividades regulares e permanentes.

Investigadora – Regulares que vocês fazem ao longo do… periodicamente ao longo do ano?

Coordenadora – Ao longo do ano, convites a autores, poetas, isso ajuda a dinamizar. E a poesia nos adolescentes tem um efeito terapêutico. Porque quem não gosta de ler … lê melhor poesia do que um livro de 200 páginas.

Investigadora – E fá-los refletir também que é importante…

Coordenadora – Faz, é bom para a Filosofia, para a Literatura, para o acompanhamento do currículo… E… eu destacava essa. Acho que no ensino secundário é muito importante a promoção, da mesma maneira que na básica 1 2 3 é a promoção do livro e da literatura juvenil. Nos projetos nós aqui temos trabalhado muito a componente de projetos, projetos de escola, projetos nacionais e projetos internacionais. Portanto nós…eu já acompanhei 12 projetos Erasmus….Projetos nacionais é pá deve ir pela mesma linha, desde para a aí uns 10 e de escola não sei bem.

Investigadora – Mas destaca um que a Biblioteca tenha desenvolvido… que pareceu… que queres dar-lhe algum destaque.

Coordenadora – Eu e com a PB já fizemos um que é transversal e acho que é o mais importante, é por o agrupamento a ler… é o «Forte em Leitura»

PB – É globalizante …

Coordenadora – o «Forte em leitura» inclui… porque não vale a pena se nós somos três bibliotecas com um plano de trabalho, esse é o que …

PB – E dá estrutura, vai desde o primeiro ao secundário…

Coordenadora – Promover desde o primeiro ciclo que é para depois quando chegarem à secundária já lerem. Mas realmente este aqui que nós tivemos ultimamente o «Todos juntos» que deu este equipamento, foi um projeto muito importante … eu ainda estou à espera do resto dos computadores e que depois vai alimentar aqui esta parte… tem a componente do livro juvenil…e acho que a nossa escola tem cerca 100 miúdos de educação especial … é procurada por isso… tem uma sala de multideficiência e … não ter um polo ligado à educação especial era uma falha. Portanto nós tivemos aqui uma Associação, a Laredo, na pessoa da Coordenadora Interconcelhia das BE e da ex. Coordenadora Interconcelhia das BE que nos ajudaram a lançar esta componente porque nós… eu pessoalmente sozinha também não conseguia e a PB tinha entrado…. E desde a seleção de livros especiais, ao rato especial e à caneta especial … tudo isto é importante… e os professores de educação especial ainda não se tinham lançado nisso… e aí a biblioteca lançou-se e acho que é uma das últimas tarefas aqui no agrupamento.

Investigadora – Ok e no D? O que destacas assim no D?

Coordenadora – Ah no D? É a informatização para o empréstimo.

PB – E tudo e mais alguma coisa…

Coordenadora – Está tudo feitinho, não é? Agora os estagiários vão acabar as etiquetas que faltam …da Câmara… e aqui está tudo feito… tem sido…mas não é só o nosso trabalho… É também o trabalho dos estagiários… Nós estamos há 3 anos com o grupo de estagiários…

PB – E das funcionárias quando tivemos e quando temos…

Coordenadora – Sim pronto. Mas enquanto não houver os cartões de leitor, nada disto tem sentido. Eu este ano já falei com o P. (Diretor) e o papel do RPGD (Regulamento de Proteção Geral de Dados que serve para a informatização dos leitores) vai para a matrícula…

PB – E assim é que deve ser…

Investigadora – Ok. O que é que pensam em geral acerca das candidaturas lançadas por entidades como a RBE, PNL, outras entidades, assim em geral … o que é que vocês pensam acerca das candidaturas?

Coordenadora – Então são boas, são elas que alimentam a escola… a biblioteca

PB – Exatamente, venham elas…

Coordenadora - Venham elas … quanto mais melhor…

PB – temos tentado…

Investigadora – Mas querem descreve-las a nível da própria candidatura em si, do modelo de candidatura

Coordenadora – às vezes são difíceis, são rígidas

PB – Sim são rígidas, é isso…

Coordenadora – Estão em plataformas muito difíceis de preencher. Mesmo toda a documentação da RBE …

Investigadora – ou PNL ou outra entidade que vocês queiram destacar…

Coordenadora – São difíceis de preencher, é preciso muita prática e às vezes se agente perde documentação, pronto aí o apoio da M. (atual CIBE) é fundamental, da coordenadora interconcelhia, tem feito um bom acompanhamento e…. Pronto, mas eu tenho uma crítica a fazer, eu acho… eu já disse isso à M. e até já disse à PB…como eu já disse estou no final da carreira isto já não interessa para nada mas há muitos anos que digo que… nós podíamos ter voado mais…se… a RBE tivesse deixado…porque eu acho que a RBE não valoriza tanto os professores bibliotecários como valoriza as pessoas do gabinete… o facto de estarmos longe não quer dizer que estamos longe porque nós é que alimentamos o gabinete… e há muitos anos que eu digo isto e não chego lá. E isso é que cria a tal *solitude* … do professor bibliotecário porque ele vê-se emparedado… entre a coordenadora interconcelhia e a Direção.

Investigadora – E tu PB também tens a ideia das candidaturas…

PB – Sim, sim e algumas exigem-nos muitas h e muito tempo … são exigentes não é?

Coordenadora – E isso é que perturba o nosso horário, que agente não tem horário…

PB – Não conseguimos… Pois… Temos de deixar outras coisas para trás para nos dedicarmos… às vezes com prazos muito apertados… em alturas… final de julho…isto é uma crítica… final de julho… dezembro… E tentamos, tentamos, damos tudo fora de h, do nosso horário…

Coordenadora – E há uma coisa… Nós não chegamos a tudo…

PB – E sem a certeza se conseguimos ganhar…

Coordenadora - Ainda ontem estivemos aqui numa reunião com a Milena…

PB - Não dá…

Coordenadora – Tu não consegues estar no *twiter*, não consegues estar no *instagram*, na rede… na *newsletter* da escola… agente não consegue…

Investigadora – Sim são muitas tarefas. Fizeram alguma candidatura a algum projeto no âmbito destas entidades nos últimos 2 anos?

Coordenadora e PB – Sim várias.

Investigadora – Então, uma de cada vez. O que te moveu a fazer essa candidatura? Dá-me um exemplo de uma candidatura que tenhas feito.

PB - «Imprevistos de leitura», a necessidade de… termos fundo documental adequado aos alunos estrangeiros que nos chegam, e continuam a chegar… e que não comunicavam e não comunicam ainda em português portanto e como nós temos pré, temos de 1.º ciclo, temos muitos livros ao nível de 1.º ciclo, mas precisávamos de material…

Investigadora – Isso foi PNL ou à RBE?

PB – Imprevistos de leitura foi… PNL… É PNL…. é pouco de dinheiro mas pronto…é melhor que nada…

Coordenadora – Não foram 1000 euros?

PB – Não, 350 euros …e h e h…

Coordenadora – Ah qual é que foi 1000 euros? Houve um que foi 1000euros… Já não me lembro … Agora temos a «Leitura em família»

Investigadora – Estás a dar um exemplo aqui da secundária?

PB – não da do 1.º ciclo

Coordenadora – É assim… Desde a outra Direção… que o Diretor … que nos pediu para nós trabalharmos de uma forma articulada… desde o 1.º ciclo…então se não dermos formação ao 1.º ciclo como é que vão ler no secundário?

Investigadora – Isso é da RBE?

Coordenadora – Sim, é RBE. Eu cá … eu uso um truque. Quando se lança um projeto novo eu candidato-me logo à primeira. Porque aquilo…Como agente já tem experiência… e pega muito bem e gosto de experimentar os projetos todos… percebes?

Investigadora – Sabem estimar… Deram aqui dois exemplos mas sabem estimar ao longo destes dois anos quantas candidaturas fizeram …. Assim no total…

Coordenadora e PB– Ui foram muitas…

Coordenadora – De Erasmus fiz aí 3 ou 4 e ainda estão a decorrer duas que eu penso deixar na escola para outras pessoas… porque os contatos internacionais vêm sempre, não é… da RBE talvez um, dois ou três…

PB – Ui foram mais…

Coordenadora - Ah para aí uns quatro… dois do PNL… dois da RBE

PB – sim, sim ou até mais…

Coordenadora – Ou até mais… uns cinco…Sim mete aí uns cinco…

Investigadora – Vocês fazem sempre em separado? Ou quando fazem…

PB – Depende do público alvo, depende…

Coordenadora - Depende… é assim para a PB também ganhar traquejo, porque é importante, ela a PB faz as suas coisas e assume, e acho que assim é que deve ser, se houver alguma coisa eu apoio. Eu também dou apoio a outras…

Investigadora – Então sem ser estas em conjunto PB queres falar mais ou menos quantas terás participado aqui nos últimos anos? 2 anos?

PB – Sim ao fim ao cabo…

Coordenadora – Sim agente vai falando. Uma propõe e a outra propõe… E depois eu digo vou fazer isto, eu faço ou fazes tu?

I**nvestigadora** – E fazem a candidatura em conjunto? Ajudam-se?

Coordenadora – É umas dicas para um lado e outras para o outro…

PB - Umas mais e depende… aquela dos imprevistos de leitura tinha mais a ver… foi mais lá … a equipa de lá…da 2/3… Leitura em família tinha a ver… era para o 1.º ciclo

Coordenadora – Olha vamo-nos ajustando, de acordo com as necessidades… e de acordo com a disponibilidade…

PB – De acordo com o tempo também…

Investigadora – Agora sem ser destes projetos, do PNL e assim, ia perguntar… então a pensar nos problemas de cada escola, da vossa realidade, criaram nos últimos anos algum projeto criado de raiz por vocês?

Coordenadora – Sim esse dos estrangeiros não é'

PB – Sim, sim esse. Aquele de filosofia que está ainda … pronto à espera. E … o enfase para as turmas do 4.º ano … é dentro do «Forte em Leitura»… mas temos dado muita atenção… muitas h têm sido canalizadas … porque é a base …

Coordenadora – É … tem de se investir até aos 12 anos…

PB – Porque … chegam ali ao 6.º, 7.º ano o empréstimo começa a cair a pique….

Investigadora – E tu?

Coordenadora – O «Forte em Leitura»

Investigadora – Nos últimos 2 anos?

Coordenadora – Sim. É um projeto transversal a todo o agrupamento, onde se inclui todas as atividades dedicadas à leitura. Foi criado aqui no agrupamento. É transversal, interdisciplinar e de multiliteracias.

Investigadora – Todos os projetos que vocês me falaram aqui …são no âmbito da leitura… Ou … Neste caso aqui o de Filosofia é curricular, no âmbito do A …

PB – Clube do ambiente também é do A…

Investigadora - «O forte a Ler» é que é no B. E os Erasmus?

Coordenadora – Os Erasmus é no âmbito do sustentável.

Investigadora – Então também tem a ver com o A, com o currículo.

Coordenadora - O clube do ambiente é a replicação de um Erasmus. Estás a ver? Criei esse … … da agenda 20/ 30 …. que eu tinha visto que a DGE tinha… Quando a biblioteca … teve o ano internacional das bibliotecas ligado … ao sustentável, fiz esse projeto em inglês numa área que não era a minha mas que …pronto… eu tentei e correu muito bem, foi aprovado e já decorreu… a escola deve estar em breve a receber … os quantitativos decorrentes desse projetos.

Investigadora – Mas isso foi em articulação com a DGE?

Coordenadora – Não, não. Foi em articulação com outros parceiros internacionais de Erasmus que agente tem.

Investigadora – Mas eu estava a falar aqui no agrupamento….

Coordenadora – mas aqui… no agrupamento temos o do ambiente que deriva desse Erasmus … replicação… Os Erasmus têm que ser replicados no agrupamento. Entendes? E tivemos outro Erasmus ligado ao teatro e à Literatura onde foi Fernando Pessoa, pronto. E isso também foi importante. Percebes? Porque Fernando Pessoa é o … talvez o poeta português… mais conhecido internacionalmente.

Investigadora – Ok, é a última pergunta aqui neste âmbito da ação. O que é que vocês acham que poderia contribuir para melhorarem a vossa ação?

PB – Ui…

Coordenadora – Haver uma boa equipa! Mais gente!

PB – Sim, sim… e haver uma maior valorização a nível geral dos colegas, dos professores do agrupamento… haver uma maior…um conhecimento melhor… e temos de trabalhar nisso também, há muito a fazer ainda… no geral os colegas terem um melhor conhecimento daquilo que a biblioteca pode… fazer, ajudar, o trabalho, funções da biblioteca, isso tem a ver com a imagem que a biblioteca tem e que passa e… e haver uma maior valorização e perceberem as mais valias para todos, para o sucesso dos alunos, para as aprendizagens … da colaboração das várias áreas com a biblioteca. Depois … recursos humanos… mais, mais h… e… em termos de equipa… uma boa equipa… e é muito difícil fazer uma equipa quando não vêm…

Investigadora – E o que é uma boa equipa?

Coordenadora – Olha é cumprir a portaria (referindo-se à Portaria192- A, que regula a Biblioteca Escolar em Portugal). A portaria diz lá que deve ter uma equipa e eles não conseguem…

PB – Pois são h de 79 … As pessoas que estão ainda doentes, ainda estão a recuperar…

Coordenadora – É que senão passamos a enfermaria da escola… Percebes? Nós corremos o risco de passar a ser a enfermaria da escola…

PB - Isto assim não dá…

Coordenadora – passamos a enfermaria da escola

PB – É um milagre. Eu tenho lá duas pessoas… Uma tem grandes problemas físicos, mas psicologicamente está ótima e… entrega-se e … esforça-se imenso e excelente. A outra é uma pessoa que está muito bem ainda e que veste a camisola. Mas isto é um milagre, são exceções…

Coordenadora – Pois é preciso ter sorte…

PB – Foi uma sorte… E não sei por quanto tempo… Porque pessoas que estão doentes… que estão… não estão bem ou fisicamente ou psicologicamente… e vão e vêm…

Investigadora – Isso também é um motivo? Por quanto tempo? A instabilidade?

PB – Sim, por quanto tempo… a instabilidade, nós nunca sabemos com o que é que podemos contar…o professor bibliotecário sozinho não consegue…

Coordenadora – Não consegue…

Investigadora – Queres acrescentar mais alguma coisa?

Coordenadora – Ah…Quero acrescentar que exigem muito … do professor bibliotecário… e que uma pessoa não chega a tudo … portanto… o professor bibliotecário atualmente não tem horário…

PB – Não…

Coordenadora - E que não podem exigir assim tanto… num contexto onde há onde há grandes deficiências de leitura e os professores das línguas devem partilhar connosco… portanto não pode haver um afastamento do corpo docente tão grande como existe …. da biblioteca … e a biblioteca tem de ser utilizada para os planos de …. curriculares … seja de que disciplina for desde que assim o entendam… portanto esse distanciamento entre as aflições do cumprimento dos programas e dos exames nacionais afastam e desvalorizam a biblioteca. Portanto, tem que haver estratégias de leitura adequadas para a interação professor/ biblioteca e sala de aula/ biblioteca e aluno/ biblioteca.

Investigadora – Portanto então uma maior proximidade… não é?

Coordenadora – Porque nós não conseguimos … que o… acervo saia a não ser para o empréstimo domiciliário…

PB – Obrigatório… às vezes só aquilo que é obrigatório…

Coordenadora – No fundo temos um grande fundo documental e ele não está a ser utilizado… há uma percentagem muito baixa…

Investigadora – Ok, vamos passar agora para outro âmbito. Ao nível da liderança exercida pela Biblioteca Escolar. Aqui neste âmbito ia-vos perguntar… enquanto professora bibliotecária enquanto coordenadora, o que é que é para vós … como é que definem liderança? Essa palavra, o que é que é para vós?

PB – Pronto na minha experiência … falando assim em liderança… o que me vem… do que acho que posso falar… líder é uma equipa… Só assim que me vejo… pensando em liderança… E acho que aí é muito importante…

Investigadora – Mas como é que defines essa palavra?

PB – Pois… o que me vem assim… coordeno aquela biblioteca e portanto… mas… é uma palavra que normalmente não faz parte do meu… Trabalhamos em equipa e sei que

depois a responsabilidade… e se alguma coisa correr mal não é? Mas… Prezo muito esse bom ambiente e essa colaboração e o trabalho em equipa.

Investigadora – Então para ti liderança é trabalho em equipa, colaboração?

PB – Coordenar… portanto… não estou na mesma posição que elas, coordeno… mas… ter muito … muito respeito e muita consideração pelas opiniões… E acho que líder… ser líder é isso… Ouvir, respeitar … aceitar… chegar a um… e chamar à atenção … e tentar melhorar as coisas e alguma coisa que esteja a correr mal…. Portanto um coordenador… Eu vejo-me como coordenadora e não líder… liderança…

Investigadora – E tu, o que é para ti? Como defines?

Coordenadora – Olha para mim … Liderar ou coordenar… é dar responsabilidades e deixar as pessoas fluírem no seu ambiente … dar as ferramentas para as pessoas poderem… liderar é dar … responsabilidade para irem assumindo… porque estamos a projetar o futuro… a pessoa que cada vez que pode… estimar as pessoas para elas se sentirem tranquilas e gostarem do seu trabalho.

Investigadora – Olha, então vou perguntar agora outra coisa. Que papel pensam … Que papel pensam que os órgãos de gestão intermédia no agrupamento têm, nomeadamente a biblioteca escolar, e que daí possam emergir lideranças intermédias? De que maneira é que pensam…. Qual é o papel dos órgãos de gestão intermédia no agrupamento? Nomeadamente a Biblioteca?

Coordenadora – Pá é cooperar com a Direção, cooperar com o Conselho Pedagógico, o Conselho Geral, com o Conselho de docentes, nesse caso…

PB – E se calhar faz uma ponte não é? Entre Lideranças intermédias e a …

Coordenadora –Sim, sim… e temos de ser mais ouvidos

PB – Pois, pois…

Coordenadora – É que nós valorizamos esses órgãos… e eles se calhar…

Investigadora - E acham que da Biblioteca emerge a liderança intermédia?

Coordenadora – Ah com certeza porque nós mexemos com toda a gente.

PB – Pois…

Coordenadora – Parece que é uma liderança escondida mas, ela está lá…

PB – Nós conseguimos chegar a muito…

Coordenadora – Exato… Mas a liderança pedagógica acho que é… ser capaz de distribuir e de … promover a leitura e o desenvolvimento a nível global de capacidades e competências … de alunos e de professores … porque há professores que não leem…

PB – (risos)

Coordenadora – é determinante para projetar o futuro. Nós temos aqui o caso de um professor que era nosso aluno…e ele diz que se lembra muito bem de vir à biblioteca e que… foi quando começaram a existir computadores, porque era a única sala onde havia computadores…

Investigadora – E tu, também concordas PB? Não sei se queres acrescentar mais alguma coisa? Acha que emerge a liderança da biblioteca no agrupamento?

PB - Sim…Acho que aí… Poderia ser… Poderia… tem a ver com a valor que as pessoas dão e o reconhecimento que as pessoas têm do trabalho da biblioteca … poderia ser melhor… mas tem um papel muito importante precisamente porque faz estar no dia a dia ligada … a ter contato diário com muitos professores, muitos alunos… tudo, todos não é? Todos os utilizadores e funcionários também… e estar ali numa posição intermédia, podia fazer essa… essa ponte…

Investigadora – E isso vai ao encontro da minha próxima pergunta: O que é que acham que pode vir a contribuir… para melhorar a vossa liderança?

PB – (risos)

Coordenadora – Ai… Ui, ui…Isso é… oh pá… olha …não sei… (risos) a pessoa

PB – É assim nós temos muitas solicitações e muita responsabilidade às costas mas depois às vezes eu sinto …

Coordenadora – Que estamos sozinhas…

PB – Pois…

Coordenadora – Por exemplo os grupos disciplinares, por exemplo o grupo Português, o grupo de Filosofia… certos grupos disciplinares deviam articular connosco ou ter uma reunião connosco por período por exemplo …para articular atividades…

PB – Há uma grande diferença entre o que a RBE … nos solicita, e o que é suposto nós correspondermos não é? E a imagem que há ainda na escola daquilo que a biblioteca deve ser e faz e …

Coordenadora – Porque na formação dos professores….

PB – Até das Direções…

Coordenadora – Mas vem da formação dos professores… a promoção da leitura é extra curricular… e ela devia estar lá no currículo da formação dos professores. Assim eles chegam à escola e secundarizam a leitura…

PB – Pois…

Coordenadora - Enquanto esta pré existência existir, passo o pleonasmo, isto… vai ser uma problemática para o professor bibliotecário. Portanto tem de haver uma ligação estreita entre os grupos de línguas e a biblioteca. E os outros grupos também…

PB – Também…

Coordenadora – Mas é assim… os grupos de Línguas deveriam articular de forma mais consistente e articulada…

Investigadora – Ok, vamos agora aos contributos. Já falamos de que forma pode contribuir para a vossa liderança. Agora ia vos perguntar de que forma é que a biblioteca escolar, atendendo a esta diversidade de ação, não é? Que contributo pensam que podem estar a dar para o agrupamento para o desenvolvimento profissional?

Coordenadora – Para quem?

Investigadora – Para os docentes e em geral.

Coordenadora – Então é fazer formação. Olha é carradas de formação. Agora vamos fazer uma para os não docentes… ACD's

Investigadora – Em articulação?

Coordenadora – Com a coordenadora Interconcelhia … Já fizemos para o 1.º ciclo no início do ano…

PB – Para docentes do 1.º ciclo

Coordenadora - Para docentes do 1.º ciclo onde nós queremos investir mais estás a ver? através desse projeto…

Investigadora – Como se chama esse projeto?

Coordenadora – É o «Forte em Leitura».

Investigadora- E aí fizeram formação a professores do 1.º ciclo.

PB – Sim, sim com a Coordenadora Interconcelhia.

Coordenadora – Arrancamos logo …E acho que isso ajudou bastante…

PB – ajuda, ajuda…

Coordenadora - elas estão a colaborar…. Elas estão a ajudar mais a professora … E então… é isso … E agora os PND's (Plano Nacional de Desenvolvimento) e formação acreditada… também temos feito. Este ano não…

Investigadora – No seminário, não sei se têm seminário, no âmbito do seminário… não sei se têm ou por iniciativa vossa?

Coordenadora – Por iniciativa nossa… Eu pertenço ao conselho do centro de formação e sou que levo os formadores agora… os três formadores novos acreditados, só falta uma que está ainda em formação… Fiz um plano de formação do agrupamento… também faço essas coisas…

Investigadora – E tu PB também fazes formação?

PB – Não, não…

Coordenadora – Fazes… nas ACD'S, nas ACD'S ela é sempre oradora porque… há sempre um formador e um orador

PB – Sim, sim…

Investigadora – Então e o contributo ao nível da ação pedagógica?

Coordenadora – É total, tudo o que nos pedem agente faz.

PB – Exatamente. Era bom se houvesse mais… cá está como já disse… mais…que a pouco e pouco… os colegas reconhecendo…

I**nvestigadora** – Mas assim em termos concretos?

PB - Aquilo que … nós podíamos dar maior contributo poderíamos dar não é? Se houvesse mais…

Coordenadora – Não, se articulassem mais connosco… eu às vezes estou aqui a preparar umas…

Investigadora – Então mas assim materiais, para melhorarem a ação pedagógica constroem materiais ou tutoriais, ou? Isto é apenas um exemplo atenção. É só para vocês perceberem o âmbito.

Coordenadora- Então não construímos!? Tutoriais, exposições temáticas… por exemplo nós temos uma calendarização anual de exposições temáticas. Vamos fazer e arquivando, de acordo com a sua … relevância, nem tudo é passível de ser guardado não é? Para anos futuros.

PB – E sugestões para atividades e materiais até …. no seguimento de formações.

Coordenadora – Mas por exemplo, ela tem mais ações diretas para a sala de aula que nós que é secundário que é diferente …

PB – Sim, sim, e aí ficam materiais e ficam sugestões…

Coordenadora - e aí… eles aí ganham a pontos, o 1.º ciclo e o 2.º e o 3.º ao secundário… os professores no secundário não querem vir…é um problema… eu preparo uma ação

PB – É, não temos tempo, não tempos tempo, …

Coordenadora - … e o professor no dia e na h…

PB – Não, não, não temos tempo, precisamos da aula, não tempos tempo, …

Investigadora – E quanto aos serviços prestados no agrupamento? Qual acham que tem sido o vosso contributo? A nível do serviço?

Coordenadora – Tudo o que pedem!

Investigadora – São sempre sempre disponíveis?

PB – Sim, sim…

Coordenadora – A mim telefonam-me para pedir coisas que eu nunca pensei fazer, não é?… A última …

PB – (risos)

Coordenadora – Olha na terça-feira vou para o jardim Zoológico. É uma coisa muito boa, que eu há muitos anos que não ia… por acaso acho muita piada que o trisavô do meu marido foi o membro fundador, vou lá fazer uma visita… o meu padrinho trabalhava lá, vou lá ver como é que era…Oh filha e… a minha mãe quando eu era pequena mandava-nos para lá com a empregada. Portanto lá fazer uma revisão do meu passado.

Investigadora – Como acham que é o vosso serviço? Qualifiquem lá?

Coordenadora – O serviço é poli … valente… polivalente

PB – (risos) Poli, polivalente, Multi, *multi tasking*…

Coordenadora – É… mas é demasiado… porque … é assim

PB – Eu até já fiz de professora de substituição… já cheguei a fazer isso para meninos de 4.º ano também…

Coordenadora – E se pedirem muito mais agente não consegue fazer o que fazemos… portanto… eu acho que… nós… eu pelo menos estou no meu limite… e acho que até fazemos mais … no sentido de fazer coisas que não devia fazer…

Investigadora – Então ao contributo… quanto às práticas da biblioteconomia? Que contributo pensam que estão a dar nessa área?

Coordenadora – Então nós temos tudo feito! A 100%!

PB – Sim, sim… Tratamento documental, sim tudo …

Coordenadora – O erro muito frequente, aqui na secundária, os elementos na equipa da equipa pensam que vêm para cá para fazer outras coisas outras coisas que… não …

PB – sim, sim…

Coordenadora – o âmbito das atividades do PAA. Há essa ideia de que a biblioteca é para ler…

PB – é para passar h para não fazer nada…

Coordenadora - Para completar horário… Percebes? A formação de equipas, está muito mal, pronto…

Investigadora – E a nível da biblioteconomia vocês seguem as indicações de…

Coordenadora – Tudo! Temos tudo catalogado.

PB – Eu passo a vida a atualizar cotas, a catalogação, a fazer isso tudo, códigos de barras…

Coordenadora – agora os estagiários vão repor etiquetas e códigos de barras que os meninos … arrancam…

Investigadora – E quanto à avaliação? Aqui o contributo da biblioteca Escolar tem dado no âmbito da avaliação aqui à escola?

PB – Da avaliação da escola?

Investigadora – a avaliação em geral… em geral

Coordenadora – Eu vou-te explicar … no âmbito da avaliação interna… da avaliação externa?

Investigadora – Pode ser nos vários âmbitos da avaliação … Vocês podem falar nos vários … ou podem só falar

Coordenadora – Se o Diretor não quiser ele anula a biblioteca…

PB – É, é…

Coordenadora – Muitos Diretores…

Investigadora – Construções de materiais, não sei… para… que sejam bons…

Coordenadora – Mas avaliação dos alunos ou avaliação da escola?

Investigadora – Não, não, avaliação … das práticas …. Da escola, da biblioteca… que contributo é que a biblioteca… construção sei lá de materiais, de rúbricas … sei lá, não sei isto são tantas coisas que podia ser… isto são vários âmbitos …

Coordenadora – A nível da avaliação interna e externa da escola depende do enfase que o Diretor… quer dar à Biblioteca porque ele é que faz o condicionalismo…

Investigadora – e vocês costumam aplicar com frequência questionários ou rubricas ou…

Coordenadora – Agora … a avaliação dos nossos serviços, da biblioteca que eu penso que é isso que tu estás a falar…

Investigadora – pode ser esse âmbito ou pode ser o contributo da biblioteca para o geral…

PB – Sim, como que ajudarmos com documentos …

Coordenadora – Nós agora fizemos um… que vamos publicar … que estão os miúdos a acabar… aliás eu já mandei para o A. (adjunto da Direção)… e ele ainda não meteu … uma avaliação, um inquérito aos leitores da escola secundária… e estamos a fazer hoje… que está ali a minha colega está ali à minha espera … um sobre o 25 de abril… onde é que tu estavas, onde é que o teu avô estava, onde é que o teu pai estava… e vai ser difundido… pronto. Agora a avaliação da biblioteca é o que é! A da 1 é uma coisa, a da 2 é outra e aqui a nossa… Os pais vem cá muito, que é muito importante para a avaliação a participação dos pais, quando é os Erasmus…

PB – Tirando isso…

Coordenadora – tirando isso… só se for para ouvir o filho a cantar isso deve ser uma ou duas vezes por ano… portanto … a interação dos pais é muito maior com os diretores de turma… com as bibliotecas entre aspas…

Investigadora – Não sei se queres falar da avaliação?

PB – Ao nível do pedagógico … a coordenadora tem levado relatórios e a avaliação… e o trabalho da biblioteca… tens levado…

Coordenadora – Eu levo as coisas todas… Agora esta semana vou levar o do 2.º período… E tem crescido imenso…

Investigadora – Como é que vocês fazem esse relatório? Descritivo?

Coordenadora – Não, não…

PB – É uma tabela, está sistematizado…

Investigadora – Que dados é que apuram então?

Coordenadora – totais…

PB – totais de utilizadores, total de atividades…

Investigadora – E fazem isso por período?

Coordenadora – Por período. Portanto temos um acréscimo muito grande de alunos especialmente de alunos estrangeiros.

Investigadora- Agora vamos passar para o último âmbito, processos de mudança e inovação pedagógica. Então ia-vos pedir aqui neste âmbito para me definirem … como é que acham que definiriam inovação? O que é que é inovação para vós?

Coordenadora – É pegar na tecnologia que lá está fora e introduzi-la na escola. Estas a ver? Pode ser através de projetos inovadores ou através de formação de professores…

Investigadora – Essa palavra inovação, o que é que é concretamente?

Coordenadora – Inovação é acompanhar a tecnologia… não podemos acompanhar os títulos de livros… porque a escola não tem dinheiro… para trazer… e inovar a nível documental… isso é surreal porque … nós vivemos de doações, empréstimos e de projetos. E temos uma verba muito limitada.

Investigadora – Mas aqui eu só estou a perguntar o que é para ti essa palavra?

Coordenadora – Inovação… é introduzir as novas … as novas … tecnologias, conforme elas vão evoluindo… vamos introduzindo dentro do esquema … dos professores e dos funcionários e fazemos isso através da formação.

Investigadora – Ok. E tu PB? O que é para ti?

PB – Eu acrescentava… eu só acrescentava aí só à introdução da tecnologia, a aprendizagem dos alunos começar a ser pensada em articulação com a biblioteca, haver aprendizagem, conteúdos mesmo, lecionados, trabalhados em articulação com a biblioteca. Isto requer muito tempo, requer… mas há questão dos programas e com a tecnologia.

Coordenadora – Pronto mas requer que os grupos disciplinares trabalhem com a equipa … Eh pá… Aparece aqui uma professora de português… aqui não acontece tanto… Mas pode dar… venho trabalhar a eutanásia. Vamos ver o que é que há da eutanásia e não sei o quê…. E traz o plano e …

PB – Exatamente!

Coordenadora - E articula connosco o dia e a h que quer trabalhar a eutanásia. Pode ser a alimentação, ou outra coisa…

PB – Temos de reunir, tem se planificar as coisas, os conteúdos programáticos…

Coordenadora – Mas isso eles não querem fazer. Querem é que agente faça.

Investigadora – Agora que definimos inovação, relativamente à biblioteca Escolar que aspetos é que vocês pensam que podem ser alvo de mudança?

PB – (risos) tantas …

Investigadora – Para inovarem… o que é que acham que podia ser alvo de mudança

PB – Então os recursos humanos, os recursos materiais… também tinham que levar… um grande… na minha biblioteca… falando assim da biblioteca que coordeno… a nível de fundo documental eu tenho feito as candidaturas que consigo mas, precisava… precisava de um reforço muito grande. Porque também tem de ser feito um desbaste… não é?

Coordenadora – Atualizares, atualização…

PB – Tem de haver uma atualização. Recursos humanos, precisávamos de… Isto tudo tinha de levar assim uma grande volta… E agora já me estou a desviar da pergunta, se calhar...

Investigadora – Não, não estás a ir bem. Que aspetos é que achas que podiam de ser alvo de mudança para inovarem? Para conseguirem inovar o que é que vocês precisavam? O que é que tinha de ser mudado?

PB – Tínhamos de ter… tinham que haver mais h… em vez de eu me estar a distribuir eu por tantas tarefas diferentes … haver… se queremos inovação na parte pedagógica… temos de ter tempo para a parte pedagógica… eu tenho que ter tempo para me sentar e reunir e trabalhar … algumas h com o colega de outra área disciplinar… e nem a colega tem tempo no seu horário nem eu consigo com tantas tarefas… e a dispersar assim

Investigadora – Então assim … aspetos a nível do espólio e a nível dos recursos humanos…

Coordenadora – Mas os recursos humanos tem a ver com a formação. As pessoas sem formação não inovam… É assim … não há evolução sem formação, ponto.

Investigadora – E a nível dos espaços, não sei se vocês acham que seriam alvo de mudança?

Coordenadora – É como o acervo, tem que ser atualizados, renovados. Eu esta semana andei a…

Investigadora – apontam aqui alguma coisa aos espaços, não sei?

PB – ai aqui era mudar o chão… (risos)

Coordenadora – Nós estivemos a fazer … foi a limpar as fitas colas, a tirar alguns pregos… coisas assim… mas isso foi porque aproveitamos os recursos da escola…

PB - Havia melhoria, implicava obras

Coordenadora – Não somos nós, não somo nós…

PB – Não, não…

Investigadora – Não estou a dizer que são vocês vão fazer, mas do vosso sentir o que é que acham que ia ser bom…

Coordenadora – Tem de haver investimento para tudo o que esteja danificado seja renovado. Pronto.

PB – Sim é isso.

Investigadora – Ok de todos os aspetos materiais?

Coordenadora - A antiga direção fez tudo o que tinha a fazer aqui… e deu uma grande valência … conseguiu partir uma parede que esteve aqui 30 anos para ser partida… nunca ninguém …

Investigadora – E agora fazias aqui mais alguma modificação do espaço? presentemente?

Coordenadora – Renovação.

Investigadora – Só renovação dos materiais. Ok

Coordenadora – Eu abri mais uma sala… Porque o n.º de alunos…

Investigadora – utilizadores?

Coordenadora – a permilagem… esta ainda é baixa… e entram aqui 200 alunos por dia!

Investigadora – OK. E a tu na tua PB, na tua e na do 1.º ciclo? O que é que vocês mudavam?

PB – A do 1.º ciclo precisava de muitas coisas…

Coordenadora – Ah, o 1.º ciclo não tem condições… Mesmo este Diretor diz que aquilo precisa…

PB – Até a distribuição do espaço, pilares… isso assim…

Coordenadora – Olha… tem mau cheiro…

Investigadora – Pois, humidade se calhar?

Coordenadora – O chão, tem pouca luz, pouca circulação de ar e um baixo… baixa qualidade do acervo documental.

PB – Sim, sim….

Investigadora – Pois aí é a biblioteca que vocês encontram…

Coordenadora – É a mais pobre e a mais necessitada…

PB – Em termos de espólio e de espaço.

Coordenadora – Por isso é que todos os projetos vão lá ter. Eu agora só trabalho para…

Investigadora – Porque achas… a nível de diagnóstico é a que é mais alvo …, teria de ser alvo de mudança?

Coordenadora – As outras vão-se mantendo dentro de um plano de mediação…

PB – A 2/ 3 eu acho que o espaço em si é ótimo, tem muita luz…

Investigadora – E das práticas, a nível de práticas?

Coordenadora – Ai *miga* é tudo o que agente disse. A integração com os grupos disciplinares…

Investigadora – É dar continuidade?

Coordenadora – Novas estratégias de leitura, pronto.

PB – E tentar sempre melhorar, claro.

Coordenadora – Novas estratégias de leitura. A nível do programa educativo, se houve um programa Portugal digital porque é que não há…um Portugal… aaa…

PB – É nisso que temos trabalhado.

Coordenadora – Eu acho que o antigo ministro … eu ouvi lá na Gulbenkian… ele tinha dito que ia fazer isso… agora não sei…

PB – E ir fazendo reflexão para saber o que é preciso fazer…melhorar

Investigadora – Ok..

Coordenadora – Eu acho que estão a fazer um questionário PISA …

Investigadora – Ok já estás na minha segunda… na minha próxima pergunta…então olhando para o papel da biblioteca escolar e como estrutura intermédia de que forma pensam que contribuiu ou pode contribuir para a inovação e cultura de mudança aqui no agrupamento.

Coordenadora - Sempre contribuiu! Sempre!

PB – Sim, é darem-nos ouvidos.

(risos)

Coordenadora – É darem valor! Por exemplo o que eles fazem aqui… em junho metem aqui… o serviço exames … isso não devia acontecer… isso desvaloriza… tira valor à biblioteca…

PB – Dá cabo da imagem…

Investigadora – Vocês estavam a dizer em tudo. Por exemplo, a nível do PADDE…… não sei… Eu estou a dar exemplos para vos …tentar recordar de alguma coisa para que vocês possam dar contributo para … o PADDE, eu estou a dizer o PADDE pois foi agora uma coisa que serviu agora como mudança e inovação em todas…

Coordenadora – então mas agente … nós temos uma atuação pedagógica a nível de todas as literacias e do PADDE também… então estamos a dar formação.

PB – Sim, sim…

Investigadora – Ok, Acham que seria necessário… a construção aqui de um espaço?

Coordenadora – sim, aqui falta … a cadeira para os alunos deficientes…

PB – Ah sim, isso é… nós já tentamos uma candidatura há uns anos…

Coordenadora – A Direção fez uma candidatura e não deu resultado…

PB – Porque para pessoas com mobilidade reduzida não têm acesso à biblioteca…

Coordenadora – Os alunos deficientes, nós agora temos aqui este polo de educação especial, os alunos com mobilidade reduzida não conseguem vir cá.

Investigadora – Essa é por exemplo uma das vossas preocupações. E por exemplo a nível da leitura multimodal… interativa… O que é que vocês têm a dizer sobre isso…

PB – Então «Todos juntos a ler»

Investigadora - Aquele tipo de leitura… Vocês têm *iReaders*?

PB – Ah,… sim, sim, temos ali…

Coordenadora - Agora estou à espera dos cadeados para por no teclado e nos *tablets*

Investigadora – Têm *tablets*, não tem *iReaders*. Pronto, ok. E têm livros digitais nos *tablets* que disponibilizam?

Coordenadora – Temos 4 ou 5… muito pouco… não investimos muito nisso…porque… o acesso é reduzido…

PB – E a verba…

Coordenadora – E as novidades…

PB – e tudo o que isso implica… e depois licenças… e aquelas questões todas, as autorizações…

Coordenadora – os livros chega a mais público, estás a ver?…neste momento…

Investigadora – Ok. E a nível de outros âmbitos por exemplo a nível de valores? Não se…

Coordenadora – Cidadania?

PB – Sim temos várias atividades…

Investigadora – De cidadania, se é um âmbito que vocês pensam que podiam dar um contributo ou estão a dar?

PB – E estamos a dar um bocadinho.

Coordenadora – E da segura Net também.

PB – Sim, sim. Isso mais no 1.º ciclo e 2.º. Já tivemos várias atividades no âmbito da segurança na internet… ainda agora estou a fazer com aquele livro do «Zig zag na net» e … de cidadania também… as atividades de leitura para o 4.º ano algumas… são preparadas com conteúdos de cidadania…

Coordenadora – Pois… isso é muito importante. Cidadania e de literacia dos media.

PB – Sim, sim…o *feedback* das colegas… e trabalhar em grupo, trabalhar em equipa, em grandes grupos… para eles… que é uma coisa que têm de batalhar muito…

Investigadora – então neste momento estão a trabalhar mais com os pequeninos… Com o secundário…

Coordenadora – O público…

Investigadora – O público não se interessa…

Coordenadora – Não, o público interessa-se…

PB – Os alunos queriam…

Coordenadora – Os alunos queriam… eu falo com os de informática… mas eles dão muita coisa a nível da literacia informática nas aulas de informática…

Investigadora – Sim mas isto foi uma ideia só… pode ser noutro âmbito…

Coordenadora – eu por exemplo… o que é que eu implemento aqui… é a pesquisa no catálogos…

Investigadora – A literacia da informação?

Coordenadora- Pronto. Nos catálogos, em vários catálogos, e faço a divulgação dos catálogos, da *Digiteca* (catálogo digital criado e suportado financeiramente pelos PB do concelho de Vila Franca Xira), e aquela coisa toda… Ligada estritamente à leitura… A outra, às vezes mando coisas aos professores…

Investigadora – E a leitura trabalham mais a leitura aquela em suporte de papel então do que a multimodal?

Coordenadora – Olha é as duas coisas… às vezes dizem: Ó professora… Abre aí o catálogo. Percebes?

Investigadora – Os alunos preferencialmente …

PB - Muitas vezes também estão nos ecrãs, muitas vezes estão a ler no telemóvel… sim…

Coordenadora – Nós não conseguimos ter uma ideia do que é que eles leem… eu agora fiz…

Investigadora – Não, mas eu agora estou a perguntar o que vocês fomentam… enquanto…

Coordenadora - Ouve lá, sempre que há uma ação no primeiro e no segundo … nós fazemos … nós fazemos a ação que é «escolhe o livro pela capa… já há 2 anos… e dá-se uma componente de livro em formato de papel e a componente em formato digital…

PB – Fomentamos os dois formatos…

Coordenadora - E eles saem todos daqui todos com *download* de um livro…desde que tenham espaço no telemóvel … é no telemóvel… percebes?

Investigadora – é uma questão de opção para os alunos, mas vocês…

Coordenadora – Não é opção, é… eles têm de perceber que há estes dois formatos de leitura… … apesar de eles serem leitores digitais e nado digitais… Mas a importância de ter… eu faço questão… que eles tenham um livro digital…

Investigadora – Mas isso é uma ação que tu promoves todos os anos?

Coordenadora – Eu e aqui as colegas…

PB – Lá promovemos a leitura nos diversos suportes…

Investigadora – E a escrita, a nível de escrita?

Coordenadora – Umas oficinazinhas de escrita. No dia da mulher… Assim uma coisa muito levezinha porque se não for articulado com o professor… dá disparate… e os professores não estão disponíveis para isso… (risos)

Investigadora – Ok e a escrita, pura e dura ou é também multimodal como a leitura? Em que eles abrem janela, fecham janela, que têm imagens, têm som… que têm… Como é que é a escrita? Pura e dura? Ou pode ter…

PB – Depende do projeto, em que está …

Coordenadora - da atividade

PB – Se for uma atividade de escrita, damos prioridade à escrita sem…

Investigadora – sem suporte… pois em suporte ao som, à imagem…

PB – depende da idade também …

Coordenadora – depende também se têm equipamento ou não… neste momento nós não temos computadores… estes estão aqui mas é só para inglês ver…

PB – Se for uma atividade do clube do ambiente aí estão no computador… e a escrita é no computador…

Coordenadora – Da mesma maneira….

Investigadora - Eu estou a falar nisso porque há ferramentas digitais não é? Como o *Storyjumper* e outras, que promovem esse tipo de escrita. É só por isso que eu estava a perguntar.

Coordenadora – Da mesma maneira que os professores de informática, passam os conhecimentos a nível da segura Net, e não sei o quê, aqui no secundário… a utilização da oficina de escrita … é muito feita em sala de aula… porque elas chegam aqui… eu digo podíamos fazer uma oficina… ah isso faz-se em sala de aula. Às vezes vêm aqui só aqui inspirar-se e depois acabam o trabalho escrito em sala de aula.

Investigadora – E depois dão-vos *feedback*? Pelo menos?

Coordenadora – às vezes ficamos com uns textozinhos…

Investigadora – partilham convosco…

Coordenadora – Mas depois não deixam… não deixam… não deixam publicitar… porque não querem… Eu tenho ali montes de textos, mas não posso publicar… porque os alunos não querem…

Investigadora – Nem com as iniciais respeitando a proteção de dados… Ou então punham um pseudónimo por exemplo…

Coordenadora – há professores e alunos que não querem… os alunos não querem…não querem aparecer … não querem publicitar… é muito difícil…

Investigadora – Podiam publicitar com um pseudónimo, pronto… mas não aceitam esta sugestão…

Coordenadora – não aceitam… os adolescentes não aceitam …

PB – No 1.º e 2.º ciclo os próprios miúdos gostam muito… de ver os seus trabalhos expostos… Trabalhos, ilustrações desenhos, colagens …têm feito coisas giríssimas … e as professoras aderem de outra forma… também…

Coordenadora – Nós aqui temos aqui um grande problema com a imagem … e a produção… e não podemos publicar assim nada… e no 1.º ciclo… eu agora tenho uma

data de coisas e as colegas disseram que não querem aparecer… eu não vou só fazer uma apresentação só de quadros com papéis… empobrece a coisa não é?

Investigadora – Claro, estando nós no século XXI… Claro, por isso é que eu estava agora nesta tipo de … que é agora o inovador… a escrita multimodal…

Coordenadora - só podíamos fazer a publicitação da atividade… mais nada.

Investigadora – Ok, ok. Não sei se queres acrescentar mais alguma coisa? Vamos para a última pergunta… Ora atendendo á realidade do agrupamento o que é que pensam que poderia ser importante vir a ser desenvolvido pela biblioteca escolar agora no imediato?

Coordenadora – Ah é a continuação do trabalho…

PB – Acho que é a continuação…

Coordenadora - Eu acho que agente toca em tudo…

Investigadora – Têm alguma área em específico… que acham importante abordar agora?

PB – Já falamos aqui hoje em duas áreas: os alunos estrangeiros e a educação especial.

Coordenadora – A literacia dos media também é importante… E acho que… o grupo de informática deviam articular…

PB – todas as áreas…

Investigadora – A nível digital, acham que…

Coordenadora – os alunos da secundária chegam aqui e querem é internet…

Investigadora – tecnologia, a tecnologia?

Coordenadora - agora aquilo que eles veem e aquilo que eles leem agente nunca vamos controlar mas eles deviam ter uma formação nesse sentido … portanto é uma dimensão que nós não conseguimos controlar… mas que é importante … que eles estejam formados para saberem ceder… entendes?

Investigadora – Sim. Não sei, alguma área… educação, sociedade, economia, cidadania, política…

Coordenadora – É cidadania, tecnologia, ser solidário…

PB – Sim, o respeito… E a partir daí já se consegue muita coisa…

Coordenadora – Já se consegue muita coisa…

PB - estamos num meio socio económico carenciado… não é? E depois esta questão das redes sociais, a segurança na net que é preocupante, *ciberbullying*, e é o futuro … dar atenção a esta área.

Coordenadora – Mas não é o professor bibliotecário… acho que deve ser …

PB – é uma colaboração… é uma articulação…

Coordenadora – é em partilha com…

Investigadora – os temas que vocês acham que seriam importantes, mediante este contexto vir a explorar? Ou seja os novos voos daqui para a frente… mediante este contexto… Era isso que eu estava…

Coordenadora e PB – A educação para o digital…

Investigadora – ok. Essencialmente isso. Não sei se querem acrescentar mais alguma coisa…

PB – Já falamos muito…

Coordenadora – Não, não ...

Investigadora – Agradecemos então a vossa colaboração às questões, muito obrigada!

Apêndice XII

Transcrição de entrevista efetuada aos PB e coordenadora da equipa das BE do AE B

Investigadora - Ora, boa tarde. Senhores professores bibliotecários e senhora Coordenadora da Biblioteca Escolar.

PB 2 e Coordenadora – Boa tarde.

Investigadora - No âmbito de uma investigação empreendida na sequência da Dissertação do Mestrado em Administração e Gestão Educacional da Universidade Aberta, sob a orientação da professora doutora Ana Patrícia Almeida, intitulada «Biblioteca Escolar: Liderança Intermédia no Agrupamento», vimos convidá-los a responder a uma entrevista, visando dar resposta aos seguintes objetivos: caracterizar a ação exercida pelo professor bibliotecário e coordenador da equipa da Biblioteca Escolar; conhecer a perceção que a comunidade educativa, nomeadamente o Diretor e o Conselho Geral, têm da ação exercida pelos responsáveis pela Biblioteca Escolar; aferir o contributo da Biblioteca Escolar no concerne aos processos de mudança e inovação pedagógica desenvolvidos no agrupamento.

Mais informamos que as questões efetuadas no decorrer desta entrevista surgem na sequência do Consentimento informado e esclarecido por vós assinado em suporte de papel, e que este instrumento foi validado pela Comissão de Ética do Centro de Investigação Le@de, ou seja, Laboratório de Educação a Distância eLearning, da Uab, e tivemos em conta os aspetos éticos porque nos orientamos, nomeadamente aqueles emanados pelo Código de Ética da Associação Americana de Investigação Educacional. Salientamos então que estão salvaguardados o anonimato e a confidencialidade e que os dados recolhidos vão ser codificados posteriormente e vão ser objeto de análise para dar resposta aos objetivos propostos. Recordamos que não existem respostas certas ou erradas, pelo que solicitamos que sejam sinceros na resposta às questões, visando que este estudo venha assim a obter resultados fidedignos.

Então vamos avançar aqui para a primeira questão. Ah, antes de começar, queria vos dizer que a entrevista está organizada em três dimensões, nomeadamente a primeira dimensão, que é a caraterização socio-profissional do Professor bibliotecário e Coordenador das Bibliotecas do Agrupamento, a segunda dimensão, a ação desenvolvida pela biblioteca escolar, a terceira dimensão, Liderança exercida pela Biblioteca Escolar e, por último, a quarta dimensão, Processos de mudança e inovação pedagógica. Então, dando andamento

aqui à primeira dimensão, ia-vos pedir que façam uma pequena apresentação acerca das funções que ocupam no agrupamento e que falem acerca do vosso percurso profissional até à data.

Não sei quem é que quer começar em primeiro lugar?

PB 1 - Repete lá a pergunta.

Investigadora - Fazer uma pequena apresentação acerca das funções que ocupam no agrupamento e que falem um pouco acerca do vosso percurso profissional até à data presente. Desde o início, começaram como docentes, até agora, à data presente.

PB 1 - Então, o percurso profissional tem a ver com diretivas da tutela, não é? Tu evoluis no teu percurso.

Investigadora - Não, por exemplo, quantos anos de serviço é que tiveste como docente no teu grupo, qual é o teu grupo, a tua data, essas coisas assim.

PB 1 - Eu pertenci sempre ao mesmo grupo, ao 200, não é? E tenho 36 anos de tempo de serviço, por isso estou lá 36 anos no grupo.

Investigadora - E aqui sempre neste agrupamento? Estiveste noutros agrupamentos?

PB 1 - Neste agrupamento é quase impossível, não é? Porque a nossa vida é itinerante, não é? É casa às costas e só quando, depois do quadro de pedagógica, podemos efetivar em quadro de escola, não é?

Investigadora - E estás aqui no agrupamento há quantos anos?

PB 1 - Estou aqui… o agrupamento só foi constituído em 2012, acho eu, mas eu entrei aqui em 2005. Era no agrupamento… E pronto… efetivei numa escola que pertencia ao agrupamento, automaticamente fiquei como professor de quadro de agrupamento. A minha relação com as bibliotecas foi...

Investigadora - Começou há quantos anos, então? Começaste logo como bibliotecário, começaste numa equipa?

PB 1 - Não, comecei com uma equipa porque… porque eu quando comecei a fazer parte das bibliotecas, não havia professor bibliotecário.

Investigadora - Foi em mil novecentos e troca ao passo?

PB 1 - Em 1994, assim, só os dois primeiros anos é que não fiz parte da biblioteca.

Depois, todos os outros anos, desde a biblioteca com o armário, desde a biblioteca fechada... **Investigadora** - E estiveste na equipa para aí quantos anos, até entrares como bibliotecário? **PB 1** - Depois na equipa estive... Fiz sempre parte da biblioteca.

Investigadora - Sim, mas como membro. Como membro estiveste para aí quê? Até 2005? Começaste em 2005?

PB 1 - Em 2005 eu era o coordenador já da biblioteca.

Investigadora - Pois.

PB 1 - Já em 2005. Da BE 3.

Investigadora - E antes já como bibliotecário ou não?

PB 1 - Antes tinha sido sempre...

Investigadora - Membro da equipa?

PB 1 - Membro da equipa da biblioteca.

Investigadora - Portanto, começaste em 2005, então?

PB 1 - Comecei a minha experiência como membro da equipa.

Depois encontrei pessoas no caminho que me aliciaram para as bibliotecas e a pessoa principal foi a ex. Coordenadora Interconcelhia das BE não é? Foi com ela que eu aprendi... Não foi como membro da equipa que eu aprendi porque, como te digo… muitas vezes o próprio… o próprio colega que fazia... que ainda não havia concurso de Professor bibliotecário, não é? Porque não tinha a experiencia que eu tinha… eu tive a sorte de...

Investigadora - Claro. De ter esse *background*.

PB 1 - Em 1990 eu comecei a trabalhar com a ex Coordenadora Interconcelhia das BE em V. F.

Investigadora - Ah, então vieste de V. F. aqui?

PB 1- Sim, ela foi a minha colega.

Investigadora - Ah, então a experiência da equipa foi nessa escola lá em V. F. e depois vieste para aqui e é que ingressaste logo nas funções como coordenador da biblioteca.

PB 1 – Sim, sim… Pronto, e depois...

Investigadora - estiveste como coordenador até se constituir o agrupamento?

PB 1 - Não, não, não.

Porque o agrupamento só se... Porque depois... Houve um interregno na minha vida escolar, não é? Entre 2005 e 2010 eu estive doente. E nesse período, aliás, a atual coordenadora das BE do AE B esteve também como professora bibliotecária, a H., a A. P. L.. eu estive aqueles quatro anos antes da doença e depois quando voltei, passado dois ou três anos, ou que foi, já não me lembro…

Investigadora - esteve o A. também...

PB 1 - Sim.

Investigadora - Esteve o A. também na BE 3 quando estava a atual coordenadora das BE do AE B na direção.

PB 1 - Eu acho que ultimamente estou há… há sete anos na… como professor bibliotecário na A. Pronto.

Investigadora - Não sei se foi... Eu e o A. fomos embora em… em 13. Se calhar foi desde aí. Não sei, já não me recordo.

PB 1 – Pois deve ter sido porque...

Investigadora - Pois, eu sei que nós fomos embora em 13.

PB 1 - Porque eu entrei... Eu entrei ao serviço em novembro de 2012. Mas depois tinha as férias todas para gozar.

Investigadora - Pois.

PB 1 – Gozei 6 meses de férias.

Investigadora - Claro.

PB 1 - E só vim em fevereiro de 2013.

Investigadora - Pois, e a gente foi embora...

PB 1 - Mas eu acho que comecei com a A. P. L. Ficou...

Investigadora - Sim, eu lembro-me desse nome.

PB 1 - Eu também acho que eu... Foi em 2013. Não, não. Eu nunca trabalhei com ela.

Investigadora - Não, porque eu e o A. estivemos até julho de 2013.

PB 1 - Eu comecei a trabalhar com a N. e com a M.

Investigadora - A N. ainda foi da minha equipa e do A. Mas depois ela, entretanto, ficou doente e também foi embora.

PB 1 - Mas eu comecei a trabalhar com a N., com a minha equipa, aqui no agrupamento. Era a N., a M. e eu.

Investigadora - Pois, porque ela era do quadro e eu e o A. não, éramos externos e tivemos que ir embora, em 13.

PB 1 - Foi a partir daí que eu comecei a trabalhar.

Investigadora - Ah, então foi em 13. Ok. Este tem sido então o teu percurso profissional. E a nível de funções? Então estás a ocupar funções como bibliotecário, estavas a dizer da BE 3 e além dessa?

PB 1 - Da BE 4.

Investigadora - Da BE 4, ok.

PB 1 - Estive sempre na escola da BE 4 desde o agrupamento.

Investigadora - Além da BE 3, mesmo enquanto… agora és professor bibliotecário, mas na altura, quando eras só coordenador, eras só coordenador de BE 3. Não estavas com funções. Nessa altura era assim, era por escola.

PB 1 - Era por escola, não havia...

Investigadora - O sentido de agrupamento, claro, como há hoje em dia. OK. Não sei se queres dizer mais alguma coisa?

PB 1 – Não.

Investigadora - Vamos passar a palavra para a outra das colegas.

PB 2 - Então, eu sou professora de educação musical, terminei o curso em 99 e trabalhei muito tempo no Porto, nas escolas do Porto.

Investigadora - Não sei se queres dizer quando é que começaste a dar aulas (indagando o PB 1). Essa parte não disseste, agora que a PB 2 disse, lembrei-me.

PB 1 - Eu comecei a dar aulas em 1988.

Investigadora - Ok.

PB 2 - Pronto, depois trabalhei em Aveiro. Fiquei em 2005 no quadro de Lisboa, quadro de zona. Trabalhei em algumas escolas de Lisboa e depois fiquei no quadro da Escola da BE 3, quadro de escola.

E trabalhei sempre como professora de educação musical. Depois tive uma licença sem vencimento para acompanhar o meu marido que tinha ficado colocado num cargo em M.

E durante esse período pensei, vou fazer uma formação e alguma coisa relacionada com a escola que seja algo que eu possa gostar e que seja complementar um bocadinho à minha formação.

De outra forma, abrir caminho para outra área. Eu sempre gostei muito de literatura infantil. E pensei que na escola depois não me apetecia nada relacionado com supervisões pedagógicas, nem com Direção, nem com nada dessas áreas.

E achei que as bibliotecas seriam uma área interessante e que eu poderia gostar. E, portanto, terminei o curso e quando regressei aqui ao agrupamento havia falta de professores bibliotecários. Portanto havia o concurso que ... No ano seguinte iam regressar, abriram duas vagas.

Investigadora – Foi em que ano?

PB 2 -Eu regressei, acho que foi em 2020.

Investigadora - Ah, mas fizeste esse interregno e já eras aqui... efetiva

PB 2 - Era... Sim, sim, sim.

Investigadora - Aqui desta escola?

PB 2 - Sim. Em 2017 fui para M. e depois regressei em 2020. Nesse ano apanhámos ali um bocado a pandemia. Ainda estive a dar aulas *online*. Pronto.

Investigadora - Todos. Todos nós surreal (risos)

PB 2 - E depois abriu esse lugar e eu falei com o diretor e disse: olha, se houver alguém interessado, pois de todo não estou interessada em ir ocupar lugar de ninguém que queira assumir essas funções, mas se não houver ninguém, eu tenho a formação, não tenho qualquer experiência. E, portanto, pronto, foi assim que acabei por entrar. Sem qualquer experiência.

Investigadora - Em 2020?

PB 2 - 2021, se calhar. Não sei, não consigo precisar. Portanto, estamos em 2024.

Estou aqui, este é o terceiro ano que estou a exercer funções. Portanto, este é o meu terceiro ano enquanto professora bibliotecária.

Investigadora - Então, como bibliotecária, não, membro da equipa?

PB 2 - Não, como membro da equipa, não.

Investigadora - Nunca estiveste?

PB 2 - Nunca tinha estado. Tinha feito alguns trabalhos que às vezes me pediam…

Investigadora - Mas de articulação, nada formal.

PB 2 - Da articulação, nunca comigo a coordenar a Biblioteca.

Investigadora - Então, da biblioteca nunca tinha estado? Com horas marcadas no horário e assim por diante?

PB 2 - Não. E pronto é isto o que é que eu sou. O que é que eu não respondi?

Investigadora - A nível das tuas funções aqui no agrupamento, és professora bibliotecária?

PB 2 - Ah, sou professora bibliotecária.

Investigadora - Em que escolas?

PB 2 - Na escola da BE 5, na da BE 7, na da BE 6 e tenho ainda a responsabilidade do J.I. da Q. da P.

Investigadora - Pois, que é uma Bibliomanias.

PB 2 – Bibliomanias, bibliomanias, exato.

Investigadora - Não sei se queres dizer mais alguma coisa?

PB 2 - Vamos passar aqui à nossa Coordenadora.

Coordenadora - Então, eu licenciei-me em português francês.

Investigadora Grupo 300?

Coordenadora - Grupo 320.

Investigadora - E trezentos e vinte, é claro.

Coordenadora - 320. Mas em 92/ 93, acho que foi quando terminei. Depois, fiquei colocada em Torres Vedras.

Investigadora - Em 92 entrei eu para a faculdade. Já ela ia dar aulas, a rapariga. (risos)

Coordenadora - E depois, a seguir, fiquei na Bobadela.

E, entretanto, de um ano para o outro, apercebi-me que colegas meus tinham ficado efetivos e eu não. Não tinha percebido porquê. E então fui investigar.

Eles tinham-se candidatado só ao 300, porque havia mais faltas. Na altura acho que era o 8.º A e o 8.º B que se chamava, não era 300 nem 320. Então, no ano seguinte, fiz a mesma coisa.

Mudei só para o 300. E efetivei-me em Vendas Novas, mas em destacamento fiquei aqui. Na Escola da BE 3. O agrupamento, na altura nem era agrupamento.

Investigadora - Pois é, não, era por escola. A escola da BE 3 não tinha só o segundo ciclo, tinha também o terceiro ciclo.

Coordenadora - Exato, era segundo e terceiro. Entretanto… se calhar logo nesse ano, mas nos anos seguintes, acabei por ter atribuídos no horário algumas horas de biblioteca, para integrar a equipa, mas com algumas horas, não sei quantas.

Investigadora - Começaste então em 96/ 97?

Coordenadora – 96/ 97 foi quando aqui fiquei pela primeira vez, creio. Entretanto, terá sido ali nos finais dos anos 90 ainda que passei a ter...

Investigadora – funções de membro da equipa?

Coordenadora -Durante alguns anos, não sei precisar com rigor quantos.

Investigadora - Talvez quatro?

Coordenadora - Sim, à volta disso. Depois houve a tal situação da ausência do PB 1 por doença.

Investigadora - Em 2005.

Coordenadora - E penso que foi nesse intervalo que um dos anos estive eu depois à frente...

Investigadora – A assumir a coordenação.

Coordenadora – Da Biblioteca.

PB 1 - Eu estive na biblioteca até 2008.

Investigadora - Então deve ter sido por volta... Porque estivesse sempre na equipa, não houve interregnos, até o PB 1 se ir embora?

Coordenadora - É muito provável que não, a não ser por algum motivo de horários, de alguma situação, porque acabei por estar...

PB 1 - Eu parei entre 2008 e 2012.

Coordenadora – Pronto. Eu acho que foi por aí...

Investigadora - A seguir ao PB 1 ter ido embora, é que ficaste?

Coordenadora - Exatamente.

Investigadora - Uma vez que já acompanhavas a equipa já há alguns anos, não é?

Coordenadora - E tinha também... A H., era quem era a coordenadora.

Investigadora – Sim. Também me lembro desse nome.

Coordenadora - E comecei alguma formação contínua, se quisermos. Nesse âmbito…

Coordenadora. Das bibliotecas.

Coordenadora - Que é a única que tenho. Portanto, a minha formação acaba por ser formação contínua. Na área mais específica um bocadinho das bibliotecas ou então nas novas tecnologias, mais recentemente.

Investigadora - Sim, foi uma das coisas que eu vos ia pedir para depois me enviar o número que têm em bibliotecas e TIC. Para depois me enviarem por *email*.

Coordenadora - E depois disso houve um interregno com esta questão de ter havido um mega agrupamento. E também depois passar... Porque depois também passei a ter, ainda na área, estive umas horas na coordenação. Junto… Na altura era Presidente do Conselho Executivo. Pronto, já não sei. Diretivo.

Investigadora - Diretivo. Mas já teve tantos nomes…. (risos)

Coordenadora - Exato. E então acabei por ter ali umas horas. E por isso é que eu acho que também acabou depois por ter havido algum interregno em termos de horas na biblioteca. Porque acabei por estar...

Investigadora - Pois, quando passaste por essas funções, deixaste as horas da biblioteca.

Coordenadora - Seguidamente…

Investigadora - E isso foi para aí em quantos?

Coordenadora - Foi uns anos antes de termos tido o mega agrupamento.

Portanto, nós mega agrupámos em 2012, por aí, não é? Foram uns anos antes que passei a ter horas como Assessora. Pronto, aquela questão mais de procedimentos, parte chata.

Investigadora - E aí é que deixaste a biblioteca nessa altura em 2012.

Coordenadora - E então acabei por não...

Investigadora - Já não continuares na equipa.

Coordenadora - Porque tinha as horas das turmas.

Investigadora - A assessoria, claro.

Coordenadora - As horas letivas e depois horas da assessoria à direção. Na sequência disto há um mega agrupamento, naquele ano de CAP não tive horas na biblioteca.

Foi só horas letivas. E depois... Acabei por integrar a direção… aqui. Já com a T. C. como Diretora. E aí também não tinha horas de biblioteca. Portanto, houve aqui um grande interregno.

Investigadora - De biblioteca pois, exato.

Coordenadora - Depois ainda tive... Acho que voltei a ter uma ou outra hora. Quando saí da direção, acho que ainda tive uma hora. Aqui..

Investigadora - Na equipa.

Coordenadora – Na equipa. Mas, entretanto, os colegas que estavam...

Investigadora - Já estava o PB 1., então?

Coordenadora - Já estava o PB 1. Já estava lá. E estava aqui a I.

Investigadora - Ah, C., a I. C.. Pois quem estava a fazer a equipa. Era a I. C., era o PB 1. e era o J.

Coordenadora - Ah, e o J. O J. P. M.

Investigadora - Exato, já sei, já sei.

PB 1 - Depois eu estive com a N., com a I. e com...

Coordenadora - E também com o J.? Também estiveste…

PB 1 - Não, as coordenadoras.

Investigadora - Ah.

Coordenadora - Sim, sim.

PB 1 - A N., a I. e...

Coordenadora - Como eles iam cessar funções. A I. tinha os seus projetos. O J. também não queria continuar.

Investigadora - Não queria continuar.

Coordenadora - Lembraram-se de mim, vieram ter comigo a dizer: Olha, não gostavas de...

Investigadora - Uma vez que tinhas experiência, claro.

Coordenadora - E que vinha aqui com as turmas, não é?

Investigadora - Claro, articulavas muito.

Coordenadora - Vinha fazer aqui umas ligações com a sala de aula e a biblioteca. E isso pôs-me a pensar. Então fui ver realmente em termos de formação contínua, nomeadamente na área do digital, o que tinha feito, se reunia os requisitos.

Investigadora – Se reunias condições de concorrer, claro.

Coordenadora - E sim, depois com estes aninhos de experiência da equipa. Da equipa também. E o tal ano lá em baixo à frente acabou por contar. Mas foi assim.

E também tinha a perspetiva de trabalhar com o PB 1, não é? Já somos velhos conhecidos. E da PB 2., que não a conhecia no âmbito das bibliotecas, mas conhecia todo o outro percurso. **Investigadora** - Enquanto colega, claro.

Coordenadora - E isso foi também um incentivo.

Investigadora - Então iniciaste funções como coordenadora em que ano letivo?

Coordenadora - 2021/ 22.

Investigadora - Vocês começaram então no mesmo ano?

Coordenadora – Sim

Investigadora - Ah, ok.

Coordenadora - Ela com a formação...

Investigadora - Que fez no âmbito da literatura infantil, exato.

Coordenadora - E das bibliotecas, a pós graduação. Eu não, com um bocadinho de experiência, decorrente destes anos. E o PB 1 ...

Investigadora – Que é a velha guarda cá do nosso concelho.

Coordenadora - Exatamente.

PB 1 – Pois agora a C. também já se reformou, não é?

Investigadora - Sim, a C. já se reformou.

PB 1 - E a H. também está quase a reformar-se?

Investigadora - A H., sim, acho que sim. Ou é este ano ou para o ano, sim, também. Sim, é verdade.

Investigadora - Não sei se querem dizer mais alguma coisa. Só vos ia pedir... Provavelmente não sabem de cor, mas mandem-me por *email* então o número que têm de membros na equipa das bibliotecas e de grupo de recrutamento.

Coordenadora - Ah, estou aqui e na escola da BE 2.

Investigadora - Ah, exato.

Coordenadora - Entretanto, pelo menos também fui orientadora de estágio, portanto também houve ali uns anos em que não estive ligada à biblioteca, à equipa, porque estava como orientadora de estágio, mas já não sei precisar.

Investigadora - Não sabes assim precisar fazer uma estimativa. Então, quantos anos tiveste na equipa? Na equipa, eu acho que no mínimo, no mínimo, uns 5 anos estive. Certamente.

Podem não ter sido seguidos.

Investigadora - Ok, pois. Houve-se interregnos com outras funções, pronto.

Coordenadora - Mas pelo menos 5 anos. Sim.

Investigadora - E desde 21 então é que estás como coordenadora?

Coordenadora – Sim.

Investigadora - Ok, está bem. E estavas a dizer que além daqui da sede também tens a escola da BE 2. Ok, está bem. Não sei se querem dizer mais alguma coisa, podemos avançar. Agora, eu ia- vos pedir então, vamos avançar para a segunda dimensão, que é a ação desenvolvida pela Biblioteca Escolar. Eu ir-vos-ia solicitar então que identifiquem algumas competências que vocês consideram que têm e que são importantes para o cargo que exerça no agrupamento. (silêncio) A nível de competências que acham que têm e que são importantes.

PB 1 - Eu acho que a competência mais importante é … está ligada à vertente humana. Porque da parte do bibliotecário tem que sempre haver um… um namoro, entre aspas, aos colegas. Estás a perceber? Não basta tu desenvolveres uma atividade, não basta tu convidares os colegas, porque se não houver uma certa empatia tu não consegues levar os teus projetos.

Aliás, como também a nível da relação entre os membros da equipa dos bibliotecários, não é? Porque isso é … é fundamental, não é? Saber dizer as coisas e saber ouvir. E saber dizer que não também, não é?

Investigadora - É uma partilha, claro.

PB 1 - Eu acho que este é o principal. É a tua relação com os colegas…os colegas da escola. Já que um dos objetivos é sempre aquele que mais falha, que é o problema do currículo. Para que as atividades façam parte do currículo das diferentes disciplinas. Se não tiveres os colegas à mão...

Investigadora - E achas que isso tens conseguido desde que estás aqui no agrupamento?

PB 1: - Nem sempre.

Investigadora – Pois. Mas pronto**.** O que estás a dizer é que tens tentado?

PB 1 - Tenho tentado. Que essa vertente seja uma potência. Tenho tentado e pronto.

Este ano acho que correu melhor. Senti principalmente no grupo que mais me interessava, que era o de português. Os outros também são importantes, mas não...

Investigadora - Mas não podemos ir a todas as lutas, não é?

PB 1 - Não, o português é o mais importante. Já que é aquele que tem como lema a escrita e a leitura de uma forma mais evidente. Mas houve outras atividades também lá… na biblioteca. **Investigadora** - Já vamos às atividades. Agora estamos a falar das competências.

PB 1 – Não, eu acho que se as pessoas não tiverem atenção a esta parte a esta vertente humana, não vão conseguir fazer muita coisa. Não é a obrigar, porque os nossos colegas não são obrigados. Não há nada na lei que diga que eles têm que fazer o que a gente quer, não é?

Investigadora - O que é bom para todos evoluirmos

PB 1 - Didaticamente e pedagogicamente é o mais correto. Eles podem fazer-te um manguito e dizer estou-me bem borrifando. E claro que depois também tem muito a ver com a forma como a Direção vê as bibliotecas. Se a Direção achar que a biblioteca é uma coisa residual, também não podes fazer grande coisa.

Investigadora - Não sei se queres dizer mais alguma coisa, PB 2?

PB 2 - Eu concordo em tudo com aquilo que o PB 1 disse.

Realmente o lado humano é essencial. A nível de competências? Relacionamento com todos, com miúdos, com o pessoal. Da minha parte não está a ser bem conseguido, porque estou muito dispersa em muitas bibliotecas.

Investigadora - Então tens investido em que outras competências?

PB 2 - Tenho investido na parte digital, porque acho que hoje em dia a biblioteca tem mesmo que ter essas competências. Principalmente para agilizar a gestão e todos os processos de gestão que na nossa dimensão são significativos. Se for tudo feito à mão é um peso brutal para nós. A ideia foi retomar um bocadinho o que a vossa equipa também tinha feito no sentido de avançar com a informatização do empréstimo e com todos esses processos. Portanto foi retomar aquilo que vocês deixaram um bocadinho aqui também e tentar simplificar esse lado da gestão para que sobre mais tempo para nós podermos estar realmente com os miúdos, com os professores. Portanto as competências digitais também acho que são importantes para poder apanhar este lado, este barco.

Tudo o que está a acontecer hoje em dia. Esta evolução alucinante da tecnologia. E os professores também têm que acompanhar o bocadinho em geral.

É transversal, não é só para o professor bibliotecário.

Investigadora – Claro.

PB 2 - Mas sim, o lado humano é o principal.

Investigadora - É o pilar que tens de investir. Não sei se queres dizer mais alguma coisa C.?

Coordenadora - Sim, concordo com o que foi referido antes. Aqui, ao contrário da PB 2, que está tão dispersa pelas várias escolas e que portanto esses laços ou ter ali uma ponte de comunicação diariamente, mais presente, não existe. Aqui, em teoria, temos isso.

Tínhamos uma funcionária que já cá está há imensos anos. Que conhece este espaço como ninguém. Assim como na BE 3. E que tem a nível desta proximidade e do relacionamento com professores, alunos, colegas. É realmente excecional. E creio que também da minha parte é igual. Nós pretendemos que as pessoas se sintam bem, se sintam convidadas a vir a este espaço.

Investigadora - E a nível de competências que tu achas que podes ter?

Coordenadora - Eu acho que a esse nível é o valorizar aquilo que as pessoas vão fazendo. Dizer-lhes, desafiá-las para fazerem connosco. E, no fundo, dar visibilidade também ao trabalho que elas, pouco, mais aprofundado vão tendo com a biblioteca. A resposta que dão às propostas de atividades da biblioteca, lançamos algumas, que elas sintam que são parte, que não é da biblioteca, é da comunidade escolar. Esta relação de proximidade, acho que nós conseguimos estabelecer.

A ponte com a Direção e com o Conselho Pedagógico é mais difícil. É mais difícil porque nesta dimensão… isto é, ingovernável, diria. E as solicitações são muito.

E às vezes também se torna difícil para quem está nesta gestão intermédia estabelecer prioridades e linhas muito firmes para onde vamos. E isso nem sempre, pronto não estando assim tão clarificado para toda a comunidade, acaba por, pela dimensão sobretudo, por isso, por haver uma grande dispersão. Então, do ponto de vista da liderança, não sei se ponho em causa a minha competência ou a minha capacidade de fazer chegar às vezes nessas...

Investigadora - Na vossa opinião.

Coordenadora - Mas nessas instâncias, ajudar no fundo a estabelecer as tais linhas orientadoras e a tentar diminuir a dispersão que existe, e que é muita… de modo a que a biblioteca seja mais valorizada enquanto polo não é ? Numa escola. Mas vamos tentando. E aqui também a equipa acaba por ser...

Investigadora - Então está a nível das competências de comunicação.

Tens investido nas competências de comunicação para fazer passar essa mensagem?

Coordenadora - Estamos a melhorá-las. Acho que estou a melhorá-las, aliás, quando reunimos com a Direção, acabamos por passar muito aquilo que consideramos que são os pontos menos conseguidos, não é? E acho que estou a melhorar um bocadinho esse lado… porque no terreno, no dia-a-dia, com os colegas, eu acho que isso se faz. Mas, a nível mais global, eu acho que pode haver uma melhoria na comunicação e no fazer chegar das informações também aos...

Investigadora - Sim, a comunicação, por aquilo que eu entendi, serve, quer para a valorização dos próprios colegas, quer para fazer chegar a mensagem. Ao fim a o cabo.

Coordenadora – Sim. Para que não haja a sensação de que aquilo que a biblioteca faz é da biblioteca, porque não é da biblioteca. Eu acho que isso pode, às vezes, afastar um bocadinho as pessoas, porque parece que se está a dar protagonismo a quem está na biblioteca, quando não é.

Investigadora - E podem ficar melindrados com isso, claro.

Coordenadora – E não é. Portanto, aí a comunicação...

Investigadora - É fundamental para mudar mentalidades.

Coordenadora - É para que as pessoas vejam que são elas, e são.

Investigadora - E são.

Coordenadora - Nós estamos aqui para servir.

Investigadora - Nós somos peças.

Coordenadora - Somos um serviço. E o facto de, às vezes, surgir como atividade que foi dinamizada na biblioteca, eu acho que isso faz com que as pessoas se sintam...

Investigadora -Em articulação, em articulação com!

Coordenadora - Exatamente. Exatamente. É nessa perspetiva.

Portanto, aí acho que há a melhorar. Do ponto de vista humano, acho que temos um caminho muito consolidado. O resto…

Investigadora - Ok. Não sei se querem dizer mais alguma coisa? Estavas a falar C., acerca das funcionárias. Quando estivemos a falar há pouco, em todas as bibliotecas há funcionários, ou só há na sede? e na BE 3?

Coordenadora - E não é a tempo inteiro. É sempre que é possível. Até há pouco tempo, era a tempo inteiro.

Mas agora, com a falta do pessoal, agora tornou-se recorrente retirarem-nos para...

Investigadora - Para suprir faltas, não é?

PB 1 - E o que eu faço é fechar a biblioteca.

Investigadora - Pois. Ok.

Coordenadora - Aqui, estando alguém da equipa, até mesmo assim, mais alguns elementos e com mais horas do que lá em baixo... Então, acabamos por não fechar. E porque me fica um peso enorme na consciência. Porque aqui os miúdos, ainda por cima, com o secundário. Aqui também temos aquele serviço de empréstimo de equipamentos informáticos.

Investigadora - Claro.

Coordenadora - Os miúdos vêm cá pedir para levar para as salas de aula.

Ou seja, temos consciência dos danos que causam. Este ano, já me disciplinei um bocadinho mais e segui mais o modelo do PB 1, que é fechou. Está fechada, está fechada.

É um espaço que as pessoas têm livre acesso, porque também o utilizam para trabalhar. Eles vêm, e se vierem acompanhar uma turma, não deixa de estar aberto. Mas houve situações em que as crianças autonomamente vinham para...

Porque houve uma degradação desta questão da funcionária, que nós aqui nunca tivemos a tempo inteiro. Porquê? Porque há uma hora de almoço do PBX que a nossa funcionária faz. Devem ser as 30 horas, digamos, não é?

Investigadora - 35.

Coordenadora - pronto, faz menos 5 horas por causa dessa hora diária ali no PBX. Mas isso era fácil de gerirmos, não é?

Investigadora - Pois, desencontrava-se a hora de almoço, claro.

Coordenadora - Essa horinha. Também é pena não poder acompanhar o horário pleno dos alunos. Porque não abre às 8 não é? E encerra às 5 e 20, sensivelmente. E já no encerramento acaba por acompanhar. Mas não abre às 8 da manhã.

Investigadora - Abre às 9?

Coordenadora - Abre às 9, 9 e pouco. E era bom, sendo um secundário não é? Também, que… pudesse fazer o pleno.

PB 1 - Mas o objetivo de abrir às 9 tem a ver com a limpeza da biblioteca.

Coordenadora - Mas se fosse limpo… também no final do dia...

PB 1 - Mas a funcionária à tarde não pode, por causa do horário dela.

Coordenadora - Porque ela começa a limpar, não é? Então nós gerimos… porque como nós temos professores aqui até às 7 horas, portanto, se estivéssemos à espera e a biblioteca estivesse efetivamente vazia, não… não se conseguia. E então vai-se fazendo a manutenção. Às quartas-feiras, como não há aulas à tarde, há uma limpeza assim mais a fundo.

E mesmo assim, às quartas-feiras, temos aqui clube de leitura, temos clube Ubuntu, temos meninos que vêm trabalhar e que estão aqui. E professores. Não há um momento em que se consiga ter o espaço… vazio. Felizmente, porque é bom esse lado.

Investigadora - E nas do primeiro ciclo não há de todo, não é? Só vão lá fazer a limpeza?

PB 2 - Eu tenho batalhado para que haja, pelo menos, uma hora, duas…

Investigadora - As horas dos intervalos, não é? Pelo menos isso.

PB 2 - Sim, que pudesse estar alguém também, para que os meninos pudessem usar a biblioteca autonomamente.

Investigadora - Só utilizam curricularmente, claro.

PB 2 – Funcionário… eu tenho tentado que haja sempre uma, duas horas para poder ajudar, colaborar na arrumação de livros. Porque o professor bibliotecário pode fazê-lo, com certeza, mas não são bem essas as funções que estão definidas e portanto...

Investigadora - Mas alguém tem que o fazer, senão era o caos. (risos)

PB 2 - Eu passo duas horas, das cinco que estou na biblioteca, a arrumar livros.

E, portanto, acho que é subaproveitar um bocadinho os recursos.

Investigadora – Os recursos qualificados.

PB 2 - E tenho tentado, mas não tenho conseguido.

Este ano tentámos também que os professores titulares, defendendo que o professor titular é um membro da equipa, no nosso agrupamento, porque eles fazem o empréstimo também de livros. Nós fazemos e eles também fazem, é partilhada essa função. E, portanto, eles efetivamente são membros da equipa, mas não têm sida atribuídos horas.

Investigadora - Formalmente.

PB 2 - Nenhuma hora formal, e eu penso que deveria ser atribuído também. Mas, pronto, isto é um percurso que ainda não se conseguiu.

PB 1 – Mas o horário deles também não é fácil com as AEC's…

PB 2 - Mas, pronto, dentro daquela redução que os professores com mais idade, que têm ali, uma ou outra, do 79, aquela hora que eles têm atribuída agora para a supervisão pedagógica, se calhar poderia ser mais…

Investigadora – uma alternativa não era?

PB 2 - mais útil para fazerem um trabalho colaborativo ligado à biblioteca, por exemplo.

Investigadora - Pois, mas isto também exige a formação da nossa parte, para poder formar, não é, no KHOA e afins.

PB 2 - Sim, sim. Exato.

Investigadora - Ora, agora eu ia-vos pedir para descreverem, sumariamente, a vossa ação no cargo de gestão que exercem. O que é que… as tarefas no âmbito do cargo...

(risos)

Coordenadora - Tarefas no âmbito do cargo de gestão? Então, gerir a equipa, neste caso, gerir o espaço e gerir os equipamentos e a coleção. Porque, como temos aqui na sede pessoas que realmente têm aqui umas horas, mas são pessoas que não tiveram a ocasião, e porque estão hoje e para o ano já não estão, de… até de sua iniciativa, irem fazer uma formação, depois foi também aquilo que nós, enquanto elementos da equipa, acabámos por ir fazendo, não é, porque gostámos e estabelecemos ligações com o espaço e com as tarefas. E a divisão, ali muito estanque, de tarefas é impossível.

Até porque, com a ausência da funcionária, eu assumo, muitas vezes, funções de atendimento. Ora ir emprestar computadores para irem para a sala de aula e depois vêm trazê-los e depois... E o que acontece é que um dos elementos da nossa equipa, por

questões até de saúde e por interesse, porque gosta, e acaba por… essa sim, ter um bocadinho as funções mais delimitadas, que é vir integrar os livros no KHOA, fazer a catalogação, parceria… **Investigadora** - Tiveste que lhe fazer formação?

Coordenadora - Sim, porque ela gostou.

Investigadora - Também é uma das nossas funções.

Coordenadora - Porque ela gostou disso e também tivemos aqui a colaboração na altura e ela já está connosco … desde o primeiro ano… aqui na equipa.

Foi das pessoas que ficou, se tem mantido. Tivemos também a ajuda da Biblioteca da Quintinha, do Sr. V., que… quando esteve, esteve connosco. Isto porquê? Porque a própria funcionária que tem formação, acaba por… ou está no atendimento...

Investigadora - Ou está a fazer limpeza e arrumo de livros.

Coordenadora - E então, como, neste caso, esta colega da equipa, prefere também este lado e pode estar aqui no gabinete, mais dedicada a essa tarefa, no fundo é aquela que está com uma tarefa atribuída. Os restantes…

Investigadora - Sob a tua supervisão, claro.

Coordenadora – Sim. As restantes, fazemos um bocadinho de tudo. A parte de animação também tem estado mais centrada ainda, e eu não queria isso, em mim, porque gostava que aquelas ações que fizéssemos, e que estão disponíveis para qualquer professor vir cá requisitar e ser o próprio dinamizador, ainda não. Não cheguei aí. Não está, não está, mas...

Investigadora - É o caminho.

Coordenadora - Portanto, a parte da animação, divulgação de coleção, alguma atividade mais em articulação com uma outra disciplina, isso ainda… está centrado em mim. Porque depois o resto do trabalho é realmente responder às solicitações. Precisamos da biblioteca, porque vai haver também um evento… um espaço, não é? Estiveram os Erasmus...

Investigadora - Para a receção.

Coordenadora - Estiveram aqui.

Investigadora - Exato.

Coordenadora - Isso interfere com o nosso trabalho, mas interfere positivamente. É também uma forma de contatarnos com outras pessoas e...

Investigadora - E de fazermos passar a mensagem da nossa biblioteca em Portugal, não é? Aos outros.

Coordenadora - Porque eles acho que ficam sempre agradados.

Investigadora - Agradados, sim.

Coordenadora - E por isso acabo por fazer aqui um bocadinho eu de tudo, sendo que a dinamização de atividades está mais centrada em mim. Neste caso, a parte mais técnica está comigo, mas também ali com a colega.

Investigadora - Desenvolvem, mas com supervisão, portanto.

Coordenadora - E o resto dos dias são nas questões de atendimento e de apoio aos miúdos que estão. Vêm fazer uma pesquisa…

Investigadora - De articulação. De articulação com algumas coisas.

Coordenadora – não há Infelizmente… eu gostaria que houvesse a possibilidade de dividir um bocadinho as coisas mais, para eu também poder estar com colegas dos grupos disciplinares.

PB 1– E para o ano ainda vai ser pior… a T. vai embora…

Coordenadora - Pois…

Investigadora - É um membro da equipa?

Coordenadora - A tal colega que vai… ela concorreu e tem grandes hipóteses de ficar mais próximo de casa…

Investigadora - Que era o braço direito aqui da equipa? Pois…

Coordenadora – É, é…Entretanto, tivemos este ano a entrada de uma colega que acabou por ficar muito no controlo das requisições de… livros, da recolha e de dar em cima dos meninos, porque ainda não temos aqui a tal informatização, mas há-de chegar cá, porque aqui…

PB 2 - Começou no 1.º ciclo e há-de cá chegar…

Investigadora - O KHOA, estão a falar do KHOA? Eu, em setembro, dedico o setembro a atualizar a base, para depois, durante o ano, estar *limpinho* e ser fácil de chegar a quem está em atraso, via Diretores de Turma.

Coordenadora - Nós aqui ainda não... Isto é um mega,

Investigadora – Pois não é um mini como o BS, claro. Mas esta é a estratégia que eu utilizo normalmente. Setembro é dedicado a isso.

Coordenadora - E então, tem que ser muito...

Investigadora - É muito difícil…

Coordenadora – É… Houve uma colega que acabou por agarrar muito essa tarefa, mas em termos de outras divisões, de alguém mais responsável pela formação a nível da parte digital… não temos ninguém. Estamos com esperanças de que este ano...

Investigadora - Claro.

Coordenadora - Porque, também, nós não fomos integrados no PADDE, mas o PADDE já percebeu que precisava de nós.

PB 2 - Portanto... Vamos passar a ser. Pronto.

Coordenadora - Acho que foi uma das coisas que nos afirmámos um bocadinho. (risos)

PB 2 - Ora bem, no primeiro ciclo a catalogação é feita pela Biblioteca Municipal, mas, mesmo assim, a gestão é bastante exigente. Porquê? Porque são coleções que estão muito envelhecidas. E, portanto, logo no início do ano, é feita, normalmente, um pedido de... Há uma relação de necessidades. Portanto, são auscultados os professores para saber o que é que sentem falta nas suas bibliotecas, que recursos sente em falta.

Investigadora - E é feito desbaste? Tem sido feito o desbaste?

PB 2 - Tem sido feito... Bastante. (risos) Mesmo assim, eu acho que deveria ser mais, mas, pronto, tem de ser aos bocadinhos.

Investigadora – Enquanto cá estive também fiz muito na BE 4… na 4 também…

PB 2 – Eu ultimamente… este ano já fiz, para aí uns 500 ou 600 livros de...

Investigadora - Claro, estava muito envelhecida.

PB 1 - E agora a Coordenadora da escola da BE 4 vai embora e vou mandar as *Anita* todas fora. (risos) É o presente que eu lhe dou.

Investigadora - Oferece-lhas.

PB 1 - Ela não quer, mas tenho muita pena… o que é que aquilo está ali a fazer?!…

Investigadora - Bem, vamos continuar a ouvir.

PB 2 - Na minha parte, não está a ser feito como eu gostaria. Portanto, gostava de ter uma atitude mais radical e fazer ali uma limpeza mais séria, mas tem de ser aos bocadinhos. Tem de ser entendido….

Investigadora - Claro, para não as estantes não ficarem despidas e dizerem o que é que aquele bibliotecário fez?!… (risos)

PB 2 - E os coordenadores têm alguma dificuldade em entender este processo. Portanto, tem de ser assim, devagarinho, de forma a que...

Investigadora - Subtil.

PB 2 - Que possa ir tendo um bocadinho de resultado, mas teria mais resultado se eu pudesse intervir de uma forma mais eficaz. Portanto, há essa relação de necessidades que é preciso fazer, há os orçamentos de livros que é preciso fazer, candidaturas, que não há muitas para o primeiro ciclo, para as nossas caraterísticas, mas, pronto, também se tenta aproveitar, como foi o caso do projeto do ano passado…. como é que era o nome do projeto?...

Escola a ler.

Investigadora - Escola a Ler, sim.

PB 2 - Leitura em família… Sempre que temos oportunidade, tentamos candidatar-nos para reforçar um bocadinho a coleção.

Investigadora - E a relação com os alunos e com os professores, como é que é?

PB 1 - Mas estás a falar da gestão?

Investigadora - Se fazes no cargo de gestão, que ocupas, estavas-me a falar da parte técnica e tens alguma parte de dinamização?

PB 2 - Pronto, há também caixa de sugestões que os meninos podem deixar. Agora, neste momento, já está lá um grande monte (risos) de livrinhos que eles estão a sugerir também para serem adquiridos para as bibliotecas. Depois, vai para a municipal, tens de controlar esse processo. Quando regressam os livros da municipal, temos de colar os códigos de barras. E, portanto, isso são coisas que levam imenso...

Investigadora - Que antigamente eram eles que faziam e agora somos nós. Mais uma tarefa.

PB 2 - Mais uma tarefa. Como não temos impressora de código de barras em cada biblioteca...

Investigadora - Temos de concentrar-nos numa... e temos de andar em escolinha em escolinha…

PB 2 - Temos de concentrar-nos numa. Concentrei aqui, estou a atrapalhar aqui a gestão da C., já atrapalhei a gestão do PB 1, eu vou batendo a várias portas e agora, finalmente, o Diretor percebeu que precisamos de uma impressora para o primeiro ciclo, pronto para não estar aqui a atrapalhar.

Investigadora - Para facilitar a logística.

PB 2 – Exatamente... E há a gestão dos livros que desaparecem e que é preciso... Que os miúdos não sabem onde é que está…

Investigadora - Mais ou menos estás uma manhã em cada escola?

PB 2 - Eu estou 5 horas, nós todos. No 1.º ciclo, conseguimos que cada professor esteja 5 horas em cada biblioteca. Em cada biblioteca. Conseguimos colocar...

Investigadora - E nessas 5 horas, normalmente, o que é que fazes, além dessa parte técnica?

PB 2 - Pronto, há esse lado, que é muito moroso…

Investigadora – Isso, semanalmente, claro.

PB 2 - Semanalmente, há a arrumação de livros, que demora sempre imenso tempo e, claro, há as atividades… as que é possível.

Investigadora - Como é que essas atividades surgem?

PB 2 - Este ano, sacrifiquei muito as atividades para poder implementar o empréstimo informatizado de livros no primeiro ciclo. Começámos, o objetivo foi abranger o 1.º ciclo todo, o pré-escolar não sei como é que vou fazer ainda, porque há muita mobilidade… dentro... Não só do agrupamento, como para fora do agrupamento e, portanto, não sei ainda como é que vou organizar para já estar em *stand-by*, mas pelo menos no 1.º ciclo… Começámos com o 3.º ano, implementámos no 3.º ano, descemos para o 2.º e agora já estamos a chegar ao 1.º. Pronto, no próximo ano letivo, penso que consigo abranger o 1.º ciclo.

Investigadora - Usando o KHOA?

PB 2 – Esses anos que eu falei estão a usar o KHOA para fazerem empréstimo informatizado. E isso levou muito tempo, obrigou-me a estar a criar bloqueios no sistema porque são os professores titulares que estão a fazer e, portanto, tenho que bloquear.

Investigadora - Dirigir só para aquela tarefa.

PB 2 - Para que não haja erro de emprestar a um miúdo que não nos pertence.

E, portanto, esse lado… é muito demorado. Este ano fiz poucas atividades.

Investigadora - E as que fizeste foram planificadas em conjunto com os colegas? Foste tu que propuseste? Como é que surgiu isso?

PB 2 - Sou, normalmente, eu que proponho, porque eu não consigo, a não ser que tenha, que foi isto que falámos com o diretor, a não ser que haja um professor titular em cada escola que tenha estas funções ligadas mais à biblioteca …

Investigadora – Fazer a ponte…

PB 2 - e que possa criar articulação curricular, é muito difícil. A atividade que conseguimos fazer da articulação curricular foi, por exemplo, os «livros com ciência», que o Clube de Ciência Viva daqui levou materiais e fizemos uma atividade, aliando o livro a uma atividade mais experimental e, portanto…

Investigadora -De todas as tuas escolas, então?

PB 2 - De todas as minhas escolas.

PB 1 - Eu fiz na 4.

PB 2 - Pronto. Eu acho que a forma que encontramos de tentar dar um bocadinho de resposta a esta dimensão foi isto, preparar uma atividade que depois …

Investigadora - se replique.

PB 2 - porque, de outra forma, não consigo estar a fazer atividades completamente diferentes numa escola e depois noutra… A dispersão já é tão grande, assim, que não consigo de outra forma. Se houver esse professor titular do 1.º ciclo que está responsável…

Investigadora – que faça a ponte com o professor bibliotecário…

PB 2 – responsável para dinamizar uma atividade da articulação local de escola, eu acho que sim, que assim é a forma disto de ser viável, de outra forma, estamos apostar um bocado nestas parcerias com clubes e que levam materiais que os professores normalmente não têm, como foi neste caso, a matéria era geologia, levaram as rochas,

levaram os microscópios, levaram estes materiais e os professores entenderam isto como …

Investigadora – Uma mais valia…

PB 2 - um contributo para o currículo e para as matérias que eles dão e que se estão no currículo. De outra forma...

Investigadora - E hora do conto, não houve?

PB 2 – H do conto sim, fazemos, sim. H do conto, não é? Que eu acho que é fundamental, mas que… eu acho que as pessoas pensam que a hora do conto não conta (risos) E no fundo estamos a trabalhar...

Investigadora – Infelizmente… também já ouvi uma colega dizer: ah, isso faço eu na sala de aula, não é preciso ser o bibliotecário a fazer… é diferente. (risos)

PB 2 - Sim, (risos) e há uma articulação pois com tanta coisa… com o português e com as coisas que tu trazes também de…

Investigadora - Mas isso é um papel que nós temos de fazer, como dizia a C, não é? Mudarmos mentalidades. Não é fácil…

PB 2 - Mentalidades, é…. A hora do conto eles nunca consideram isso articulação curricular, apesar que estás a trabalhar imensos conteúdos que eles dão, não é? Não, não é entendido como articulação curricular.

Investigadora - E do que fizeste, queres dar um exemplo de uma atividade então que fizeste nessa área? Este ano, não te recordas?

PB 2 - Fiz, fiz, fiz. Deixa ver qual é que eu fiz… Tenho tantas coisas que... Ah, «os três bandidos».

Coordenadora - Eu dizia essa.

PB 2 - «Os três bandidos». Da Kalandraka. É uma história que eu adoro.

Investigadora - Mas sempre da tua iniciativa, nunca da iniciativa dos colegas, é isso?

PB 2 - Também não consegui abrir-lhes essa possibilidade, lá está, porque não posso trabalhar exclusivamente com uma.

Investigadora - E porque é que te lembraste dessa obra em específico?

PB 2- Lembrei-me porque na altura eles deram os direitos das crianças.

Investigadora - E foi dirigida a que ano de escolaridade?

PB 2 – 1.º e 2.º.

Investigadora - Ah, ok. Sim, como fizeste as outras para o 3.º e 4.º para compensar?

PB 2 - Normalmente faço sempre. Aquilo que faço no 1.º e 2.º é um tipo de atividade, 3.º e 4.º outro tipo de atividade, Pré-escolar, outro tipo de atividade. Portanto tenho aqui três grupos.

Investigadora - E fazes normalmente ao mesmo tempo?

PB 2 - Não, faço alternado.

Investigadora - Então num período fazes mais para um nível de ensino, depois no outro para os outros anos de escolaridade?

PB 2 - Como eu vou 5 horas, consigo abranger 4 turmas. Portanto consigo as 2 de 1.º e as 2 de 2.º. E faço nesse dia aquela atividade.

Investigadora - Ok.

PB 2 - Pronto, e depois aquela horita, claro, tenho de ficar a hora de almoçar, arrumar livros e o fim do dia arrumar livros para compensar, para poder (risos) deixar a biblioteca arrumada. Portanto faço sempre horas extra nesses dias que tenho atividade, não é?

Investigadora - Acho que isso é comum a todos os bibliotecários em Portugal. (risos)

PB 2 - Pronto, mas essa foi uma atividade que gostei muito de fazer, portanto levei um...

Investigadora - Mas normalmente há sempre pelo menos então uma atividade por período? normalmente organizas assim?

Coordenadora – Há mais.

PB 2 - Normalmente até costuma haver mais… este ano não, este ano não consegui por causa da implementação do KHOA.

Investigadora - Ok, claro.

PB 2 - Pronto, havia aqui outras dinâmicas também que se criaram no 4.º ano, com projeto de expressões que é feito na biblioteca, e eu pensei, olha, este ano isto já está. Aqui estão comprometidos, mais vale apostar só na informatização.

Coordenadora - É ideal mesmo para os colegas de 1.º ciclo, com as coisas que têm.

PB 1 - Não sei se vocês, na tua escola, têm uma parceria com o...

PB 2 - Com a Euterpe.

PB 1 - Pronto. Este ano... 3.º e 4.º ano, então. Quando tu dizes qualquer coisa aos colegas, qualquer atividade relacionada...

PB 2 - Nunca tinham disponibilidade. Estavam assoberbados…

PB 1 - Não tinham disponibilidade. E eles não tinham tempo, não vale a pena estar... É tanta coisa, é tanta coisa, é tanta coisa...

Coordenadora - Por isso é que eu falo aqui nas tais linhas, por temas de o que é prioritário, não é?

PB 1 - Porque é assim, a escola agora é um vazador público, entre aspas, não é? Vem tudo parar à escola. E muitas das atividades que vêm parar à escola...

Investigadora - É mais do mesmo.

PB 1 - Não lhe encontro mais de valia nenhuma, estás a perceber? E o que é certo é que as colegas de primeiro ciclo estão carregadas de trabalho, estão extenuadas...

Investigadora - E depois lá vem aquele: o que é que tens para me dizer?

PB 1 - Não é? E depois, quando tu fazes alguma proposta… é quase como… algumas...

Investigadora - A não ser que seja marcado no horário do colega e no nosso, pronto, que é o meu caso e aí...

PB 1 - Mas mesmo na escola, na BE 4, os colegas têm uma hora para ir à biblioteca.

Investigadora - Mas no teu horário? está no horário delas e teu?

PB 1 - No horário delas.

Investigadora – Pois. Que não coincide com o teu?

PB 1 - Mas muitas não vão.

PB 2 - Mas está em todas, em todas as bibliotecas.

PB 1 - Eu só lá estou à quinta-feira. E à quinta-feira, a maior parte das coisas que eu faço à quinta-feira, que não fiz grandes atividades. Tiveram muitas atividades programadas por mim, mas de parcerias externas. Se as há... E algumas são boas, como aquela da MITHOS, que as crianças... A atividade estava espetacular, as crianças adoraram. Como a vinda do Fanha. Imagina o que é para os... Para os anos... Eram os 1.ºs e os 2.ºs. De todo o agrupamento. Teve de ser aqui (BE da sede). A logística é completamente diferente. Porque há certas atividades... Para mim, eu continuo a dizer, têm que ser feitas para os alunos de todos. Parcelar as atividades para uma turma, só se for uma coisa muito específica, a nível

do ensino especial. E eu trabalho muito... Próximo com a colega. Estás a perceber? Porque eu acho que, mesmo na BE 3, as atividades que eu programei na BE 3, foram para as turmas todas. Saiu-me do pelo. Eram 24 turmas. Não é? Mas eu fiz para as 24 turmas. Estás a perceber? Várias. Desde as «Caixas de Sofia», na Semana da Leitura, eles vieram todos ler para as outras turmas e foram sempre as 24. Não é? Porque eu acho que a maior parte... Se não são para as turmas todas, pelo menos... Mas a Escola da BE 3 também é específica. Só tem 5.º e 6.º. Que sejam umas para o 5.º e outras para o 6.º. Não é? Porque se tu estás a planificar uma atividade que é para uma turma, é uma mais-valia assim... É muito trabalho. Estás a perceber? Para depois aquilo ficar ali é exatamente como uma peça de teatro que vai à cena dois dias, não é? Aquilo está lá dois dias e depois?

Investigadora- Vai para a gaveta.

PB 1 - Exatamente, não é?

Coordenadora - Aqui, e esperamos na BE 3, vamos ver se conseguimos também, a nível da parte da gestão da coleção, ter efetivamente pelo menos dois professores de cada grupo disciplinar a vir olhar para as estantes respeitantes à sua área. Até aqui tem sido feito o convite, mas depois com as muitas coisas, as muitas solicitações, as muitas burocracias, as pessoas vão protelando: Ah, sim, vou. E houve colegas que disseram: Ah, sim, temos de ir. E eu vi que não há… que não é só para me agradarem, não. Eles genuinamente acham que faz sentido virem aqui, não é? Para eles… para conhecerem até os recursos que aqui estão, porque se eles não conhecerem…

Investigadora – Não podem aconselhar…

Coordenadora - em termos de articulação e tudo não… Então, vamos ver se este ano, nesse caminho que vamos fazendo, conseguimos ter… com caráter… uma obrigatoriedade, digamos, alguém aqui.

PB 1 - Para mim, o maior inimigo da biblioteca sabes qual é? é uma coisa que se chama manual. O manual é inimigo da biblioteca. As pessoas agarram-se ao manual e esquecem-se que há muita vida para além do manual. Porque eu, quando comecei a dar aulas, não havia manual. Nós fazíamos a produção dos nossos materiais. Consoante a especificidade das turmas. Estás a ver o luxo.

Investigadora - Sim eu também sou desse tempo. (risos) Estou a ver porque eu também sou desse tempo. Tínhamos de fazer tudo à unha.

PB 1 - Estás a ver o luxo, não é? Até havia manual, mas nós não mandávamos o aluno comprar manual. Porque, atualmente, o que acontece nas escolas é que as pessoas deixaram de falar umas com as outras. Nós não falamos.

Coordenadora - E a burocracia que tu tinhas não tinhas nessa altura. Dava para falar das atividades…

PB 1 - Exatamente. A gente falava, discutias. Aborrecíamos uns com os outros, mas nós dizíamos as coisas e discutíamos e programávamos e fazíamos. Era uma coisa natural.

Agora, para haver parcerias, tem que ser quase uma coisa artificial. Não é? Marcar as horas e ver aquilo e quando é que vens e quando é que não vens. E depois, o facto de os professores estarem muito agarrados ao manual, não é? Quando podiam muito bem… Eu estou farto de dizer aos meus colegas, mas venham aqui. Damos uma aula aqui na biblioteca. É uma sala de aula. Sai da sala de aula com eles. Combinas comigo? Sai da sala de aula com eles. Vem para a biblioteca.

A gente faz aqui uma coisa de poesia, mesmo informal. Vamos à procura dos livros nas estantes. Vamos ver. Vamos requisitar.

Investigadora - Pode-se aliar às áreas curriculares. Pode-se fazer transversalidade.

PB 1 - E coisas muito simples. Estás a perceber. É preciso é que haja vontade dos colegas para se apropriarem da biblioteca como se fosse a sua sala de aula. Não é?

Investigadora - Interrompemos a PB 2 Não sei se tu querias falar mais alguma coisa das tuas atividades, ao nível do teu cargo?

PB 2 - Não, não.

Investigadora - Podemos dar, então, a palavra ao nosso PB 1. PB 1 , já começaste por falar das atividades? Não sei se queres falar mais alguma coisa das tuas tarefas?

PB 1 - Eu, o que eu fiz este ano, tenho... Tenho… A minha base está limpa. Tenho os livros todos catalogados. Tenho os livros todos com códigos de barras. Apaguei os livros todos abatidos da base de dados, porque aquilo não faz sentido. Tu não tens de saber que eu tenho um livro abatido. Porquê? Já não to posso emprestar. Não é? E, agora, provavelmente, já falei com a PB 2, agora, quando vierem as listas do 5.º e 6º ano, vou ter

que ir ver todos os alunos e ver quais têm cartão. Se houver uma grande quantidade já de alunos já com cartão, depois a PB 2. ajuda-me. E, se calhar, este ano vou fazer um empréstimo misto para experimentar. Digital.

Investigadora – Facilita-nos imenso. Ser digital facilita-nos imenso. E, depois, para a própria estatística, para nós sabermos, fazermos o top-leitor, e não sei quê. É impecável. Sai ali o relatório, pronto está feito. 114, já agora, partilho convosco. Fui eu que o pedi à doutora C. S. da CM para o criar.

PB 1 - Porque, pronto, isso está preparado, está pronto. Está feito. Agora, acho que está. Tenho um elemento bom da biblioteca que estamos a alinhavar numa espécie de indexação. Ela está a começar a fazer as listagens por temas, na parte das ciências, na parte da arte. E, depois, o que nós queremos, a indexação...

Investigadora - Para ir ao encontro daquilo que tu dizias, que era o namoro, não é?

PB 1 - Exatamente.

Investigadora - Se não tivermos a informação organizada, como é que depois podemos…

PB 1 - Mas o mais importante é a indexação da literatura. Porque a outra...

Investigadora - Tens feito, então, essa monitorização, essa formação à colega?

PB 1 - Sim. A outra é óbvia. Tu tens um livro sobre os músculos.

Não vais fazer a indexação, não vais dizer qual é o nome dos músculos, não é? Tens um livro sobre um pintor. A indexação está naturalmente feita.

Coordenadora - E o índice

Investigadora - claro.

PB 1 - Agora, a nível de literatura, que é muito importante, porque tens livros muito importantes a nível de literatura que tratam temas muito pertinentes. Tu não sabes. Não tens hipótese…

PB 2 - Pelo título não tens qualquer possibilidade de lá chegar. E no 1.º ciclo é muito importante…

PB 1 - Nem, às vezes, no resumo...

PB 2 - Livros sobre a morte? Nunca vem o título a dizer que fala sobre a morte., não é? Os professores às vezes dizem: precisava tanto.

PB 1 - E vamos ver se para o ano continua. A ver se a gente consegue fazer... A PB 2 estava a dizer, depois, para tentar pôr no catálogo.

Investigadora – Claro

Coordenadora – É o que faz sentido, pois...

PB 2 – é o 600. O campo 600 (campo de catalogação no KHOA). (risos)

PB 1 - E pronto, vamos ver se a C. lá continua. Em princípio, deve continuar, porque...

Investigadora - Tem sido uma mais-valia, essa colega da equipa?

PB 1 – Tem, tem. Bastante até. Ela está ligada a essa parte, porque eu tenho… tenho o catálogo em papel, tenho o catálogo em Excel, e tenho o catálogo no KHOA.

Coordenadora - Sim, era isto que eu iria dizer. O facto do PB 1 ter, realmente, a nível da base, retirado o que estava abatido, não deixamos de ter acesso ao histórico.

PB 1 - Não, o histórico não… eu tenho em papel.

Coordenadora - Temos... neste suporte.

Investigadora - Claro.

PB 1 - Agora, publicamente, eu não vejo uma mais-valia… do utilizador saber que eu tinha aquilo ali, mas já não tenho, o que é que isso interessa? Está a sobrecarregar a base, até. Qualquer dia a base, aquilo... Não era a PB 2 que dizia que às sextas-feiras, aquilo para fazer...

PB 2 - À sexta-tarde, às vezes….

Investigadora: E à segunda, também.

PB 1 - À segunda, não me apercebia.

Investigadora - Fazem atualizações, fazem muitas atualizações. Então, a nível das atividades, já falaste das atividades que desenvolves, a nível técnico, não sei se queres dizer mais alguma coisa?

PB 1 - Eu acho que a minha biblioteca, a BE 3. é uma biblioteca, assim, um bocadinho... É organizada, mas tem uma organização, assim, mais humanista, não é? Por exemplo, eu não percebo o que é que os alunos fazem em TIC, porque somos nós que combatemos a literacia informática do lado… na biblioteca, não é? Ensinamos a... porque hoje…

Investigadora - E muitos professores não lhes pedem sequer a bibliografia, o que me fere logo a mim aqui…

PB 1 - Não, não mas é em todos os aspetos. Por exemplo, eles só podem tirar fotocópias… por exemplo, quando estão na Net, só podem tirar fotocópias se enviarem a imagem através do *mail.* E o professor de TIC não lhes ensina isso. Em contrapartida ensina-lhe uns jogos ridículos, que não lhes servem para absolutamente nada.

PB 2 - E as noções básicas, não é?

PB 1 - E nós estamos... Esse trabalho é feito anualmente, estás a perceber? Tenho também por hábito, que é uma coisa que eu gosto muito na biblioteca, que são as exposições. A minha biblioteca está sempre...

Investigadora - Organizas também exposições?

PB 1 - Algumas organizadas por mim, e os colegas já começaram a apropriar-se.

Investigadora - Pelo menos uma por período. Normalmente costumas fazer uma por período?

PB 1 – Não, faço mais.

Investigadora - Ou tem a ver com os temas que consideras que são oportunos?

PB 1 - Costumo fazer uma da iniciação. Depois... Pronto a Feira do Livro também é sempre na biblioteca, que nós fazemos questão que seja sempre. Porque é uma boa parceria com o grupo português. Só é possível.

Investigadora - Fazes também uma vez por ano, e todas as colegas fazem a Feira do Livro, ou é só na tua escola?

Coordenadora - Não. Ainda não. Aqui ainda nunca fizemos.

Investigadora - Ainda não fazes?

PB 2 – Eu este ano fiz.

PB 1 - Eu faço sempre na BE quatro, e faço sempre lá. Mas na BE 4 é diferente. Na BE 3 só é possível devido à participação do grupo português. Eu falei com eles, e perguntei se realmente queriam.

Investigadora – Se queriam avançar.

PB 1 - Porque eu sozinho não conseguia fazer aquilo. É muito difícil. Porque aquilo geralmente está aberto até às seis e meia. Para os pais virem. E pronto.

Investigadora - E na BE 4 tens a colaboração então também das colegas?

PB 1 - Na BE 4 é a vontade férrea da Coordenadora de estabelecimento, que distribui logo o horário por elas todas.

Investigadora - Isso já era do meu tempo. (risos) No meu tempo também já fazíamos lá. E continuei com o contato do senhor. Comecei a trabalhar aqui e ainda é o que me faz no BS. É impecável. Ele é impecável.

PB 1 - Também é ele que me faz. É impecável. Porque não temos que andar de volta das editoras.

Investigadora - Ele organiza tudo. E tu, PB 2 também organizas?

PB 2 - Organizei, mas no modelo em que é a editora que vem, e faz tudo…as vendas.

Investigadora - Então não trabalhas com o senhor Carlos?

PB 2 - Tenho muita pena, porque eu gosto imenso da seleção de livros que ele faz.

Investigadora - É.

PB 2 - Tenho muita pena, mas para a minha dimensão é mais fácil assim. Eu não posso estar a gerir dinheiro, a gerir... E, portanto, tive que encontrar aquele modelo em que a editora vem, e eles é que me ajudam. Tinha que ter outra pessoa a colaborar comigo, porque eu não tenho…

Investigadora - Em todas as escolas?

PB 2 - Eu fiz em duas este ano. Acho que tinham a coleção pior.

Investigadora - Pois.

PB 2 - Que era a Norte e as Bragadas. Estavam pior. O Casal da Serra tinha tido um grande reforço. E, portanto...

Investigadora - E é mais nova, é mais recente.

PB 2 - É mais nova, mais recente. E, portanto, pensei assim...

Investigadora - Também tive nessa. Pois.

PB 2 - E, portanto, eram aquelas que precisavam mais.

Investigadora - E investiste então nessas, claro.

PB 2 - Sim.

Investigadora - Porque é um grande desgaste, efetivamente. É muita logística. Muita logística, claro. Esta atividade.

PB 1 - É, mas agora com a Coordenadora de estabelecimento, se a …. a Coordenadora de estabelecimento vai embora, não sei como é que vai ficar, porque ela ficava com muita coisa. Ela ficava com as contas, com o dinheiro. Era ela que fazia isso tudo. Eu ajudava, mas era ela que fazia isso.

Coordenadora – Embora fizesses a seleção dos livros… e depois era um trabalho contínuo.

Investigadora - Era muito trabalho.

Coordenadora - Eras tu que acabavas também por pedir livros e...

PB 1 - A seleção, geralmente, agente só se...

Investigadora - Pedindo os temas, eles organizam. Eles são muito organizados e vêm os caixotes.

PB 1 - Às vezes, alguns títulos a gente pedia-lhes já,.

Investigadora – De antemão. Sim, claro.

PB 1 - Mas, de resto, eles... Se o pedires para não te mandarem em lixo, eles não mandam.

Investigadora - Exatamente.

Coordenadora - Eu gostava de fazer … aqui. Não fiz ainda, porque tenho que ter a garantia que há dois elementos da minha confiança, cá. Porque sei que são pessoas que estarão disponíveis, por exemplo, na minha ausência. Ficar até ao final do dia para poder, eventualmente, haver alguma abertura à comunidade, se fizer sentido. Ainda não pensei, mas este ano, tendo duas pessoas na equipa, mantendo-se, avanço, acho eu, também com a experiência, porque nunca dinamizei. Vamos ver, depende. Se a M. J. cá estiver.

PB 1 -. Porque depois não é só uma feira de livro, não é? Na BE 3, todas as turmas têm um horário para ir à feira de livro.

Coordenadora – É o que faz sentido só assim

PB 1 - Dentro da classe de português.

Investigadora - Ou de cidadania. Eu marco, normalmente, na hora de cidadania.

PB 1 - Mas como é que é com o grupo português, Estás a perceber? Eles próprios já se organizam.

Investigadora - Pois, não, mas quando há coincidência, é o que eu quero dizer.

PB 1 - Sim, normalmente é assim.

E é engraçado, as crianças gostam imenso. Sim, imenso, portanto. E eu nunca... Eles mexem tudo, eles desarrumam tudo, mas pronto, esse é o objetivo. Eles verem...

Investigadora - Que eles experimentem, explorem, não é? O livro, claro.

PB 1 - E corre sempre bem. E é sempre uma forma de... Este ano ganhámos... Acho que foi…fizemos 3 mil e tal euros… Trezentos e tal euros para livros. E calhou bem, porque este ano não tivemos verba do diretor para o 3.º… para o 2.º ciclo, 3.º e secundário, não foi? Foi só para o 1.º ciclo.

Investigadora - E compensou ali um bocadinho, claro.

PB 1 - Exatamente.

Coordenadora – Entretanto, nós também concorremos aos clubes de leitura. Isso também nos...

PB 1 - Pois, isso também nos deu algum dinheiro.

Coordenadora - Foi o 2.º ciclo, 3.º e secundário. Mas tu estavas a falar das exposições… isto vinha na questão das... estavas a falar das exposições, não é?

Investigadora – Ah, exato, pois. E era as atividades que estavas a desenvolver…

PB 1 - o «Mostra-te» é uma exposição que é... Que é anual, não é?

Investigadora – Lá na BE 3?

PB 1 – Lá.

Investigadora - Ah, então há umas que fazem o mesmo tema...

PB 1 - O «Mostra-te» é uma exposição em que os alunos vão entregar trabalhos à biblioteca, trabalhos de desenho e pintura, feito por eles para serem ilustrados. E aquilo vai sempre crescendo ou diminuindo.

Coordenadora - Aqui também fazemos, e é... Durante... Temos uma temporada, divulgamos que estamos abertos à receção de trabalhos. Aqui também houve no âmbito da música, como diz o J., fazem música. Também dentro da escrita. E depois quando já temos assim um *bouquezinho* que achamos que podemos mostrar, já temos... E vai dando cor, e os miúdos acabam por circular e vêm ver os trabalhos juntos.

Investigadora - E é um motivo para virem à biblioteca também, para os chamar.

Coordenadora - Exatamente. E depois está um tempinho, passando lá se lança, novamente.

PB 1 - Eu estava a esquecer outra atividade que eu fiz para as turmas todas.

Coordenadora – A das Caixas de Sofia?

PB 1 - Não, dos filmes.

PB 2 - Ah! A Cinanima.

PB 1 - A Cinanima. Eles iam lá… viam um bocadinho do filme, depois tínhamos uma discussão sobre o filme e foi também para a... Este ano fiz três atividades para as 24 turmas.

Investigadora -24 turmas que tens no total das duas escolas, é isso que queres dizer?

PB 1 - Não! Só na BE 3.

Investigadora - Ah só na BE 3. Pois.

PB 1 - São 12 de 5.º e 12 de 6.º. Fiz as Caixas de Sofia, fiz essa do Cinanima, fiz a da Semana da Leitura.. das que me estou a lembrar.

Investigadora - Portanto, vais tentando, a tua atividade… as tuas tarefas, incidem,… vais gerindo um equilíbrio entre a parte técnica e a parte de atividades, normalmente. E de supervisão dos membros da equipa. Pronto tentas gerir assim, haver um equilíbrio, conforme seja possível, claro.

Investigadora - Ok, não sei se queres dizer mais alguma coisa, não?

PB 1 - Não, não.

Investigadora - Vamos passar à próxima. Ok. Agora, nesta próxima pergunta, ia pedir para destacarem ações ou atividades que se envolvem no âmbito de diversos domínios, ou seja, do A ao nível do currículo, do B ao nível da leitura e da literacia, do C das parcerias e do D da gestão da biblioteca escolar. Ia pedir a cada um de vós para...

PB 1 - Está aí o PAA?

Investigadora - Não é preciso muitas, basta uma de cada domínio. Cada um destaca aquilo que acha que é assim mais relevante da sua ação. (silêncio)

Coordenadora – Aquelas que forem mais ou menos transversais…

PB 2 - Este é o teu. Aqui não está o conjunto, nós este ano fizemos separado.

Aqui é só o teu, não é? (dirigindo-se à Coordenadora) Pronto, no domínio A, foi O «livros com ciência», que foi uma atividade de articulação com o Clube de Ciência Viva e que o tema, portanto, era a geologia. E pronto foi essa a atividade. O outro, que é o domínio…

Investigadora - Agora é o da leitura e literacia.

PB 2 - Deixa-me ver, que é para me dar ideias. Sim. Leitura e literacia.

Portanto, aqui temos a hora do conto, temos... Este ano lá está o encontro com os escritores, este ano excecionalmente pela implementação do KHOA, não fizemos, mas normalmente temos sempre o encontro dos escritores.

PB 1 - Não foi o Fanha?

PB 2 e Coordenadora em uníssono – Não. (risos)

PB 2 - Não, não. Foi o ano passado.

Coordenadora – Este ano não houve.

PB 1 - Não foi em outubro?

Coordenadora – Não.

PB 2 - O ano passado foi a Francisca, para o 3.º e 4.º e o Fanha para o 1.º e o 2.º. O ano passado.

PB 2 e Coordenadora em uníssono - «Livros à mão».

PB 2 – Temos as caixas de aula, sim.

Investigadora - Fizeste essa atividade no âmbito da leitura, no que consistia «o livro à mão?

PB 2 - Olha, os alunos vão e há sempre um sistema misto, por causa das nossas coleções que são limitadas e, portanto, depende um bocadinho do número de caixas que me pedem. Porque há escolas em que, por exemplo na BE 7, tivemos o 2.º, o 3.º e o 4.º ano com caixas de livros em todas as turmas, com o «livro à mão». Porquê? Porque tinha lá uma colega com problemas de saúde que teve temporariamente ali e conseguiu dar essa resposta. Mas noutras escolas…

Investigadora - Ou seja, organizam caixas para eles terem uma espécie de biblioteca em sala de aula.

PB 2 - Exatamente, e eles depois registam numa folhinha que livros é que leram, as vezes cada livro foi lido. E às vezes cria-se uma dinâmica na biblioteca de escolha deles próprios, também escolherem os livros que querem levar para a caixa.

Investigadora - E essas caixas são organizadas anualmente ou trimestralmente?

PB 2 - Por período. Porque eu tentei fazer por mês, é muito curto. Não funciona.

PB 1 - Eu só fiz 2.º e 3.º período.

PB 2 - No 1.º período elas começaram logo a dizer que estavam interessadas em ter nas minhas bibliotecas.

PB 1 – Eu não tive no 1.º período. É porque eu fiz aquilo sozinho.

PB 2 - Eu sei.

Investigadora - É porque têm de ser registados.

PB 2 - Os livros têm de ser registados na biblioteca,

Investigadora - claro. Exatamente.

PB 1 - Eram nove caixas.

PB 2 - Claro, claro. Pronto. E agora assim de repente, não sei… eu acho que tenho, tive também na BE 7, lá está… houve também outra atividade, mas não tenho aqui, precisava ter aqui o plano anual, porque com tanta coisa na cabeça.

Investigadora - Não, mas basta uma, pode… basta que destaquem uma em cada, não tem mal.

PB 2 – É? Depois projetos de parcerias, temos o mini cineasta «às Voltas Com», que é a partir da poesia para criar curtas-metragens.

Investigadora - E qual é a parceria que têm?

PB 2 - Com o Plano Nacional das Artes, em que vai a coordenadora do plano, dar uma ajuda, e portanto este ano funcionámos foi uma turma de cada escola a colaborar nesse projeto, mas normalmente é assim.

Investigadora - E escolheram algum ano, ou foi a colega que se voluntariou?

PB 2 - Normalmente eu escolho uma turma de… estamos já a apostar mais no 4.º ano… que têm mais autonomia… já fizemos com o 3.º, temos estado a melhorar o projeto, portanto vamos avaliando no final de ano e dizer: para o ano vamos fazer de outra forma. Pronto. Temos esse «o mini cineasta às Voltas Com».

Investigadora - O que é que eles fazem, concretamente os alunos?

PB 2 - Pega-se num poeta, ou alguma poesia selecionada por nós, este é o terceiro ano que estamos a funcionar. O primeiro ano escolhemos poesia de Sidónio Muralha, selecionámos vários poemas, eles têm de criar uma curta-metragem para essa poesia e têm de ler, portanto é o treino da leitura.

Investigadora - Portanto há aqui um *mix* então.

PB 2 - Sim, têm de ler, fica gravada a leitura.

PB 1 - Mas eu acho que este ano fizemos uma atividade abrangente para todo o agrupamento, que se calhar que a maior parte dos agrupamentos nunca fez. Foi a nossa marcha para a liberdade.

PB 2 -Sim... Foi.

PB 1 - Porque a escola toda saiu para a rua.

Investigadora – E aí fizeram todas as escolas.

PB 2 - 3.600 para aí.

PB 1 - Não, foi só isso, foi depois todo o trabalho que houve por trás.

Investigadora - Partiu de vocês, bibliotecários?

PB 2 e Coordenadora - foi do PB 1, do PB 1.

PB 1 - Porque depois todo o trabalho que houve por trás, houve em Oficina Criativa, a criação dos cravos, depois a pesquisa de canções, a pesquisa do 25 de Abril,

Coordenadora - os *kits* de livros para irem para a sala de aula, para as pesquisas.

PB 1 - Foi uma atividade muito engraçada, porque foi muito...

Investigadora - Muita articulação por trás disso tudo.

PB 1 - Muito completa, foi todas, todas as disciplinas que participaram para a mesma atividade.

Coordenadora - Mas cá está, também houve da parte das estruturas intermédias, nomeadamente, o pedagógico,

PB 1 – Vontade…

Coordenadora - a definição de algumas linhas orientadoras… era aquilo e do Diretor. Porque a ideia do PB 1 inicialmente, como ele a pensou, era para mobilizar os colegas da BE 3, não é? Ficar com os alunos e o pessoal da BE 3.

Investigadora - Depois foi ampliada a ideia.

Coordenadora - Mas o Diretor achou que realmente era uma mais-valia alargá-la. E então todas as escolas aderiram. Até porque esta era uma, não é?.

PB 1 - Não aderiram, não, foram obrigadas a aderir.

Coordenadora – Pronto. Está bem, mas cá está, isso também tem de ser assim.

Investigadora - Porque teve o apoio do diretor, não é?

PB 1 – E do pedagógico, e o próprio conselho geral também não se deve ter oposto, não?

Coordenadora - Sim, suponho que não, não é? Agora esqueci-me. Mas…

E era a propósito disto do ser… Ah porque às vezes as pessoas é aquela resistência, mas depois envolvem-se. É precisar, às vezes, aquele empurrão, aquele pontapé de saída, e depois as pessoas já se envolvem, e mesmo se calhar quem achava… gostou imenso depois…

Investigadora - do resultado final. Pois…

PB 2 - Só para concluir, então.

Investigadora - Pois, exato, vamos dar a palavra à PB 2 (risos)

PB 2 -Eu no Domino D. Então, da gestão da biblioteca escolar, portanto, foi a aposta na informatização. Houve, sei lá, entre 600 e 800 códigos de barras que foi necessário colar em livros das várias escolas e, portanto, houve muito trabalho para fazer. Ia destacar, então, esse. Pronto e agora, quem quer?

Coordenadora – Então, Pode ser, aqui,

Investigadora - no A? Vais começar pelo A?

Coordenadora – Sim no A, Currículo e literacias e aprendizagens, se calhar ia para as oficinas de escrita, que acabam por também ser transversais, uma das atividades também da A., sendo que são práticas diferentes.

Investigadora - Atendendo aos níveis de ensino, claro.

Coordenadora - Sim, mas, e também… porque queremos fazer coisas um bocadinho diferentes para depois nos enriquecermos, não é? Olha, isto resultou, isto não resultou, e então agora vou fazer… aqui tem sido com base muito na parte da poesia, mas também a partir da audição de músicas. Pronto. Houve estas duas… ouviram a música e depois os alunos escrevem e depois há a troca de...

Investigadora - Portanto, a música é o motor de inspiração, é o *input* para a escrita. E o tipo de música que escolhem, é música clássica?

Coordenadora - A ideia era contrastar, os temas eram temas contrastantes e, a partir do tema que tinha suscitado mais ideias aos membros na planificação, digamos, do texto, depois eles, a pares, acabavam por selecionar o tema mais inspirador, digamos, e a partir do que tinham extraído dele, em termos de emoções, de situações, escreverem o início de uma narrativa.

Portanto, aqui seria, na primeira parte, isto foi feito em articulação com os colegas de português, mas foi iniciativa nossa… não foi um desafio… cá está foi da nossa parte. O de poesia acaba por ser até mais de leitura propriamente do que escrita mas, e de compreensão, mas é a partir da leitura de poemas, vários, eles podem copiar versos de um, copiar versos

Investigadora - Esse já é do B, agora já estás a falar do B?.

Coordenadora - Aqui também ainda no A

Investigadora - Ah, no A, ok.

Coordenadora – Pronto, passando para o B, aquela que… deixa ver qual é que poderia destacar… é… são os clubes de leitura que tivemos no 3.º ciclo aqui e no secundário… e tivemos também no 2.º ciclo.

Investigadora - E são dinamizados autonomamente pelos alunos, ou há sempre um professor responsável?

Coordenadora - Aqui ainda fui, mas eu espero que, para o ano, no caso do 3.º ciclo, possam ser, depois já miúdos, os que viveram essa experiência…

Investigadora – Os primeiros a incentivar

Coordenadora - Então, depois já foi comigo… No secundário foi comigo e com um colega de filosofia e… usámos, um bocado estratégias diferentes e a regularidade também era diferente. Achei que no 3.º ciclo, uma vez por mês, era um espaçamento muito grande, tinha um intervalo grande, depois aquilo caía, então fizemos… chegou a haver uma semana ou outra que fazíamos seguidinhas, mas depois era daí a três semanas, foi mais ou menos esta a organização. No secundário, uma vez por mês foi suficiente.

Investigadora - E como é que eram escolhidas as obras? Eram autonomamente pelos alunos? **Coordenadora** – Não, aqui comecei, eu, por também levar uma, mas achei que no 3.º ciclo tinha que deixar ali margem para serem a eles. Como eles já eram, muitos deles, bons leitores, houve sempre diversidade, portanto houve sempre diálogo a partir das trocas e da partilha, e de miúdos que nunca tinham lido, mas que já tinham ouvido falar e então queriam ler, foi muito por aí. Vou ter de…

Investigadora - E normalmente era um dia específico?

Coordenadora - Era às quartas-feiras, à hora de almoço, porque eram miúdos de 7.º, 8.º e 9.º.

Investigadora - Para haver um ponto de encontro, tinha que ser ali naquela altura.

Coordenadora - Houve pré-inscrição, houve um anúncio, mas como se inscreveram miúdos dos vários anos, de turmas diferentes, foi a alternativa que encontramos.

No secundário, também, eram miúdos de 12.º, uma turma onde já tínhamos um menino que era um grande leitor e que podia agregar colegas, e era às sextas-feiras também, porque era aquele dia em que eles saíam um bocadinho mais cedo, não tinham aulas à tarde, mas saíam ao meio dia e se calhar não se importavam de ficar mais aquele tempinho. Pronto. E aqui, sugerimos nós, eram eles que sugeriam e nós íamos ler, portanto, aqui já foi nessa dinâmica de propor uns textos, contos, poesia, para não sobrecarregar os miúdos também com coisas mais densas, que depois pudesse, está bem, não é obrigatório ler a obra toda, não é?

Investigadora - Sem tirar o prazer, não é?

Coordenadora - Então, assim, tínhamos ali uma base comum, porque assim, sabíamos o que estávamos todos a falar, não é, em relação àquilo, e depois havia os aconselhamentos das outras obras que eles ou tinham lido ou estavam a ler, coisas maior fundo, se quisermos, assim, portanto, aí funcionou bem esta dinâmica também. E depois, nos projetos e parcerias, o que é que nós temos aqui? O Cinanima já falámos, talvez aqui a Semana dos Afetos, que é a parceria com o PES, com o Projeto de Educação para a Saúde, aqui destacaria se calhar essa, para não ser alguma coisa já referida.

Investigadora - E como é que vocês colaboraram enquanto bibliotecário?

Coordenadora – Então… o PES está também muito associado aos alunos do Clube Umbutu, os professores acabam por estar num lado e estar no outro, e então, com base em histórias associadas aos afetos, por exemplo, a empatia…

Investigadora - as emoções…

Coordenadora – as emoções e escolheram-se um ou outro livro. Eu, por acaso, uma das vezes fui eu que criei as atividades que passei para os alunos também do Clube Umbutu, que foram às várias escolas a fazer a leitura

Investigadora – Ah, Replicar?

Coordenadora - e fazer as atividades em função do projeto, também está, mas ligada à Semana dos Afetos, digamos oficialmente, é uma semana aqui dinamizada mais pelo Projeto de Educação para a Saúde.

Investigadora - E vocês fizeram esta parceria.

Coordenadora - E nós fizemos esta parceria, procuramos sempre ter um livro, a leitura como ponto de partida para qualquer coisa.

Investigadora - O fio condutor, claro.

Coordenadora - E foi, pronto. Na parte da gestão, é o ingovernável (risos) é a continuação da introdução da coleção no Khoa, porque no nosso caso não temos um 1.º ciclo, o apoio efetivo, mas temos. Sabemos que se precisarmos podemos contar aqui com os nossos colegas da Biblioteca da Quintinha, que...

PB 1 - Eu já falei.

Coordenadora - Vê lá, mas pode haver aí outra… que te recordes entretanto.

PB 1 - Mas está aqui o da...

Coordenadora - Há uma ou outras, se calhar estão, outras nem tanto, se calhar há uma ou outras…

Investigadora - Aquela que estavas a dizer que foi transversal a todas, PB 1, essa atividade, essa era no âmbito do currículo então?

PB 1 - Eu acho que faz parte do âmbito do currículo.

Investigadora - Essa entrou no âmbito do currículo, foi comum a todos.

PB 1 - Exatamente, foi comum a história, a história fez-se a pesquisa… em EV fez-se os trabalhos.

Coordenadora - Em português a poesia, também.

PB 1 – Em português a poesia

Investigadora - foi no âmbito do A, claro.

PB 1 - A poesia este ano também… eles fazem sempre um estendal de poesia e este ano foi sobre o 25 de Abril também, por isso eu acho que foi… não houve nenhuma disciplina que escapasse, foi global.

Coordenadora - Podes falar se calhar do teu clube de leitura, que era um bocadinho diferente daqui.

PB 1 - O qual? O das Caixas. Aquilo não era bem um clube de leitura, não é? Era para ser, mas não tivemos tempo. Aquela primeira parte eles construíram uma história, não é? E depois o objetivo...

Investigadora - Mas a seco ou com alguma motivação?

PB 1 - Não, a motivação era... nós temos umas caixas, que demos o nome das caixas de Sofia, porque eram... e dentro tinham quatro objetos para eles conseguirem uma história. E a história tinha obrigatoriamente de começar com uma frase...

Investigadora - E esses objetos eram reais ou foram elaborados com materiais de desperdício?

PB 1 - Não, eram reais.

Investigadora - Ah, ok. Aleatórios.

PB 1 - Não, alguns eram reais, outros lúdicos...

Coordenadora – Estás a esquecer-te que eram associados às obras de Sofia de Mello Breyner.

Investigadora - Ah, por isso é que se chamava as caixas de Sofia, ok.

PB 1 - E eles tinham que obrigatoriamente começar a história por uma frase de um livro da Sofia… que estava referido, até para eles saberem quantos livros é que... E depois era a construção da história, e depois nós passámos aquilo a computador, e era para depois fazermos... então os tais clubes… eles vinham ler a sua história, aos colegas, não sei como se chama... E ler também...

Investigadora - Aos pares, ou outros mais pequenos, como é que...

PB 1 - Não, à própria turma.

Investigadora - à própria turma, ah ok.

PB 1 - Só que não tivemos tempo.

Coordenadora - A ideia era ler o que eles tinham criado, porque os objetos estavam associados também às obras.

PB 1 - Às obras. Estás a ver, aquilo era uma hora, e teve que ser espaçado no tempo, porque era eu sozinho, só acabámos em maio.

Investigadora - Porque são muitas turmas, são 24 turmas como disseste, não é? Claro.

PB 1 - Para o ano só vão ser os do 5.º ano.

Investigadora - Pois, vais priorizar assim.

PB 1 - Os que estão no 6.º já fizeram.

Investigadora - Claro, exato.

PB 1 - Tenho que arranjar outra atividade para… para o 6.º. Porque depois aquilo do... Pá, aquilo deu imenso trabalho, foi a L., foram passados a computador, corrigidos os erros ortográficos...

Investigadora - Portanto, além da parte do currículo, não é? Da própria escrita e leitura, ainda tiveram também a parte digital, também a nível das competências digitais também foram trabalhadas, não é?

PB 1 - Pois, tivemos que fazer isso tudo, mas não conseguimos fazer depois a exposição e a leitura dos textos, porque não tive….

Investigadora - Claro, exato.

PB 1 - A nível de gestão da coleção.

Investigadora – E a nível do B?

PB 1 - Do B é o?

Investigadora - A leitura, não sei se fizeste algum concurso de leitura, ou assim...

PB 1 - Não, a única coisa que eu fiz a nível de leitura foi na semana da leitura.

Investigadora - Ah, aquela atividade que fizeram.

PB 1 - A atividade em que...

Investigadora - Foi na BE 4 que estavas a falar?

PB 1 - Não, não, foi na BE 3.

Investigadora - Também na BE 3?

PB 1 - Na BE 4 fazemos sempre que os pais venham ler.

Investigadora - Na semana da leitura?

PB 1 - Um conto e essas coisas. Na BE 3...

Investigadora – Convidaste então os pais para ir?

PB 1 - Nós convidamos um aluno, os alunos que querem vir ler para as outras turmas, eles inscrevem-se...

Investigadora - E depois fazem os convites às turmas.

PB 1 - E depois eu faço o calendário e fazem os convites às turmas. É o livro que eles quiserem e os livros que eles estão a ler.

PB 2 - É uma dinâmica muito gira. Os meninos adoraram.

PB 1 - Não, eles gostam sempre. Este ano os do 6.º ano foram logo lá perguntar-se no outro dia se havia ... Estás a perceber? Porque eles têm as cadeiras, têm a assistência, têm...

Investigadora - E a autoestima deles também é valorizada. Além das competências de leitura, a parte da autoestima.

PB 1 - Já tenho uma prática tão grande de agarrar nos horários. Estás a perceber aquilo que eu faço aqui no meu calendário. A única coisa chata, este ano optei por ir avisar os colegas.

Investigadora - Para não se esquecerem.

PB 1 - Por ser um chato, estás a perceber. Para não se esquecerem, não é? É porque aquilo dá muito trabalho. Não é para... E aconteceu uma vez que eu esqueci de ir avisar o colega e estava o *puto* coitadinho com o livro… à espera da turma. Mas aquilo é uma hora para duas turmas, estás a perceber? Não estão ali um tempo inteiro, estás a perceber? Basta um excerto, ele explica porque é que vai ler aquele livro, porque escolheu, porque é que gostou.

Investigadora – Pois, claro, Uma espécie de *marketing* à obra.

PB 1 - Pois, eles fazem umas perguntitas, não sei o quê. Agora o outro que falta.

Investigadora - O C, das parcerias.

PB 1 - Das parcerias. Das parcerias já falei. Tive aquele do Cinanima. Tivemos a parceria com o Concurso Municipal de leitura.

Investigadora – Parceria com RBE, não é? E com os SABE, não é?

PB 1 - Com RBE, não.

Investigadora - A RBE na pessoa da Coordenadora Interconcelhia das BE. E com os SABE, é claro.

PB 1 – Ah sim. E assim, mais parcerias…

PB 2 - Então tens as Rotas de Torres.

PB 1 - Ah, com a Junta!

PB 2 – A Junta não.

PB 1 - a Câmara, também participámos no património, na Rota das linhas de Torres.

PB 2- Tiveste 2 turmas…

PB 1 - E recebemos os livros, que vamos ter que falar com a M. J., porque eu acho que aqueles livros são de 3.º ciclo. Eles, novamente, voltaram a fazer livros… O jogo, então, é impossível. O jogo tem de ir para o 3.º ciclo... E eu acho que até se devia… experimentar com os tipos do secundário, para ver a dificuldade do jogo. Eu tentei fazer, experimentei, aquilo é… É muito complexo.

Coordenadora - Mas, de qualquer das formas, eles também tiveram, acho eu…pensaram bem, o facto de fazerem o tal ano piloto, e ter aí, agora,

Investigadora - também, essa reflexão.

Coordenadora - Acho que a coisa, apesar… para nós era evidente, para eles não era evidente,

PB 2 –Claro.

Investigadora - que é aqui o sentimento pedagógico que nós temos também; o conhecimento pedagógico. Da *praxis* pedagógica.

Coordenadora - É, portanto, como tu disseste, aliás parece que aquilo era um projeto que estava bastante bem estruturado.

PB 1 - Só que, eu acho que não é direcionado para aquilo.

Coordenadora - Agora, era engraçado adaptar, para poder também ser...

PB 1 – Pois… Mas, mesmo, o livro é muito complexo. É muito bonito, é muito bom, mas é muito complexo. Não sei se já viste bem o livro, se estás de acordo?

Investigadora - Concordo contigo. (risos)

PB 1 - É muito complexo, aquilo está...

Coordenadora - Mas, se puderem fazer outro.. um jogo, cá está, ou adaptar, um jogo também para os miúdos do...

PB 1 - Eu acho que aquele jogo não dá para adaptar, porque…

Investigadora – A nível do conhecimento é complexo

PB 1 - porque aquilo tem tantas partes, tantas partes, e umas estão tão ligadas umas às outras, que é só fazer um jogo novo.

Investigadora – Falta só o D.

PB 1 - O D, que é a gestão?

Investigadora - Exato.

PB 2 - A limpeza da base.

PB 1 - Já foi falado. A limpeza da base, a catalogação… Ah, fiz uma coisa. Este ano tive uma vida um bocadinho folgada. Porque eu só tive Oficina Criativa.

Investigadora - Não tinhas componente letiva, não é?

PB 1 - Não, tive. A Oficina Criativa faz parte da componente letiva, mas é uma...

Investigadora - Do teu grupo, quero eu dizer.

PB 1 - Do meu grupo, não tive. Pois. E também...

Investigadora - Quantas horas letivas, então, é que tiveste?

PB 1 - Duas. Duas. E forrei 400 livros. (risos) Como vês, também faz parte da gestão.

Investigadora - Investiste aí nesse domínio?

PB 1 - No mínimo. Pois. No mínimo sim. Porque se eu tivesse uma disciplina... Com as grelhas…

Investigadora - Não conseguias, como é óbvio. Lógico, corrigir testes, planificar aulas, fazer essas coisas que uma pessoa sabe que tem que fazer, não dá.

PB 1 - Não, na oficina criativa, ainda por cima, não é preciso planificar nada, porque é uma disciplina em que tu estás a receber... Projetos. Projetos dos outros., não é?

PB 2 - Desenvolves.

PB 1 -Não, eu desenvolvi um projeto, não é? Mas desenvolvei porque ninguém me dava trabalho. E a relação, pronto.

Coordenadora - Ah, e este ano a PB 2 não teve uma turma.

Investigadora - Pois. Pois. Costumas ter três e este ano tiveste duas?

PB 2 - Não. Eu costumo ter uma.

Investigadora - Ah, costumas ter uma?

PB 2 - Só devíamos ter uma. Sim, devíamos ter uma.

Investigadora - E este ano tiveste duas.

Ah, meu Deus. Pois. Enfim. Está bem. Então, acho que esta pergunta já está respondida, vamos passar à próxima.

Então, o que é que pensou em geral acerca das candidaturas lançadas pelas entidades como a RBE, a PNL ou outras entidades? O que é que vocês têm a dizer acerca, assim, dessas candidaturas?

PB 1 - Eu acho que enfermam todas do mesmo mal. Não têm, não estão no campo. Deviam vir às escolas antes de...

Investigadora - Porque achas que são muito burocráticas?

PB 1 - São. Muitos de... de escritório. É só aqui que eu tenho para dizer. Tanto que é que, por exemplo, o PNL está com imensos problemas, não é? A C. bateu com a porta.

Não deixaram fazer aquilo que ela queria. Bateu com a porta. Ela não precisa daquilo para nada. A outra que lá está, também. Não sei quanto é que vai ficar. Mas eu também acho que já não faz sentido haver um PNL.

Investigadora - Já está muito consolidado em Portugal. Devia haver uma união entre PNL e a RBE?

PB 1 - Acho que já não... Perdeu o sentido. Não faz sentido nenhum, não.

PB 2– Estão dispersos, devia estar num único, num único projeto, integrado.

PB 1 – Porque depois é, tanta coisa, tanta coisa que perde. É isto que eu acho.

Investigadora - E tu, PB 2, não sabes...

PB 2 – Eu acho que, para o primeiro ciclo, não vejo muitos projetos que seja possível executar na nossa organização.

Investigadora - Estou só a perguntar o que é que tu achas da candidatura em si. Depois já vamos falar disso.

PB 2 - Sim, e são complexas. Portanto, quando eu olho e abro...

Investigadora - É assim que tu achas… Apetece logo desistir… (risos)

PB 2 - Não me sinto com capacidade de...

Investigadora - Dar resposta. E tu, C.? Aqui também acaba por ser por aí.

Coordenadora - E se calhar esta agregação deles se organizarem em conjunto...

Investigadora - Seria uma mais-valia, não é? Se calhar facilitar-nos-ia eles reverem... E ajustarem à realidade presente, parece que ainda estão muito complexos, não é? Como dizia a PB 2 e o PB 1. Ok. Então ia perguntar-vos agora, que já caraterizaram, da vossa

opinião, acham que é complexa. Fizeram alguma candidatura a algum projeto nos últimos dois anos? E se sim, o que é que vos moveu a fazer?

PB 1 – *Money*.

Coordenadora – (risos) A questão de precisarmos atualizar muito as nossas...

PB 1 - A coleção.

Investigadora - Então fizeste, C., fizeste a candidatura a que projetos?

Coordenadora - Fizemos a vários. Ai… Fizemos a vários ...

PB 1 – «Escola a Ler».

Investigadora - A «Escola a Ler», que foi comum a todos.

PB 2 - A «Escola a Ler» foi para o 1.º ciclo, não é? Na altura.

Coordenadora -Depois fizemos...

Investigadora – Para o 1.º ciclo «Escola a Ler» e para o secundário?

Coordenadora - E fizemos os clubes de leitura…

Investigadora - Isso foi PNL? Clubes de leitura? Escola a Ler era RBE.

Coordenadora - Este era PNL. Olha, cá está, agora nem sei. Umas coisas, umas coisas nas outras, eu acho que isto era PNL. Os clubes de leitura, PNL, é. Também... Ainda foi outro.

PB 2 - Nos últimos dois anos.

Coordenadora - Também do PNL, candidatámo-nos... Ah, como é que se chama?

Investigadora - Família...

PB 1 – É com os títulos dos livros…

Coordenadora - Listas de títulos, cinquenta...

PB 2 - «Cinquenta livros», sim.

Coordenadora - Este não ganhámos.

PB 1 - Mas ganhámos outro, ainda?

Coordenadora - Sim, ganhámos, falta.

PB 2 e PB 1 em uníssono- Leitura em Família.

PB 2 - Leitura em Família também para o Pré Escolar.

Investigadora - Esse é do PNL, acho eu. Leitura em Família.

PB 2 –É, é.

Coordenadora – E aquele do...

PB 1 - Ainda falta outro.

Coordenadora - Falta, que nós ganhámos a propósito também aqui do 3.º ciclo. Era do …, não esse era da RBE. Não me lembro.

PB 2 - Todos juntos podemos, não era esse?

Coordenadora - Não, não era esse… Era de... Era à volta de 400 euros. O limite, o teto era 400 euros. E era para quem não tinha sido abrangido por um outro que ia até 600 euros. (pronunciou com entusiasmo o valor numerário) Estás a ver, não é? Portanto, convinha abranger. Mas era para aqui, abranger algum...

Investigadora - Ou seja, esse era para a secundária?

Coordenadora - Exatamente, um bocado a parte da tecnologia. E livros também de apoio à parte tecnológica.

Investigadora - Pelo que eu estou a perceber, sempre que vocês se candidatam, mesmo não sendo para o vosso ciclo de ensino, vocês entreajudam-se na candidatura, é isso?

Coordenadora - Ah, sim, isso aí...

Investigadora – Ou quando é só para o seu ciclo de ensino…

Coordenadora – Sim. O que é que achas… o que é que achas...

PB 1 - É, é. Trabalhamos sempre.

PB 2 – Sim, sim…

Investigadora - Mesmo sendo só para este ciclo ou outro.

Coordenadora - Estava a pensar nisto, o que é que achas, ponho assim, não ponho assim.

PB 2 – Sim.

Investigadora - Mas para a secundária, mesmo direcionado para a secundária, então eram esse que estavas a dizer. Depois, entretanto, se te lembrares de alguma coisa dizes-me.

Coordenadora - E, pronto, os clubes de leitura, que era um PNL, era para os...

Investigadora - Para todos os níveis de ensino.

Coordenadora - Menos o primário.

Investigadora - O 1.º ciclo, pois.

Coordenadora - Não havia condições para assegurar uma coisa dessas, menos para isso.

Investigadora - Foi para o básico, 2.º e 3.º ciclo e secundário, pois. Claro.

Coordenadora - Sim. E mais?

Investigadora - Não, basta só um. E tu, PB 1., não sei se te inscreveste em algum...

PB 1 – Não foi o do PNL.

Investigadora - Ah, é aquele... O clube de leitura. O clube de leitura. Pois, exato, o clube de leitura. Estavam a dizer que esse é do PNL. Ok. Está bem.

E, além desses, que são projetos que são promovidos por instituições como o PNL e a RBE, por vocês, algum projeto que vocês apresentaram ao agrupamento criado por vós, que vocês apresentaram nos últimos dois anos, criado de raiz para ser desenvolvido no agrupamento?

PB 1 - Também não.

Investigadora - Não?

PB 1 - Não.

Investigadora - Até à data ainda não surgiu isso. Ok. Relativamente à equipa das bibliotecas, consideram que satisfaz as necessidades do agrupamento?

Todos - Não.

PB 2 - Não, de todo.

Investigadora - Não Querem explicar um bocadinho mais porquê? Foram unânimes na resposta.

PB 1 - Porque não há pessoas. É só essa a razão. Não temos equipa como devíamos ter. Que nos ajude.

PB 2 - Há imenso trabalho para fazer que não conseguimos dar resposta, mesmo com muita hora extra. Portanto, por mais que tentemos dar aqui, (risos), de alma e meu coração à causa não conseguimos dar a resposta que é necessária. No 1.º ciclo, então, é mesmo muito triste.

Coordenadora - Inexistente.

PB 2 - Muito triste.

Investigadora - Não sei se queres acrescentar mais alguma coisa, C.?

Coordenadora - Não. Aqui, é também o facto de ter pessoas que têm uma horinha e depois, no ano seguinte, já não estão aqui. Depois…

Investigadora - A volatilidade… É volátil… As equipas.

PB 2 – É fundamental haver continuidade nestas equipas, não é? Tu formas a tua equipa e no ano seguinte tens de começar do zero, outra vez.

Coordenadora - E depois, o horário da biblioteca para integrar estas pessoas da equipa não é feito em primeira mão, não é? Portanto, tu podes ter aqui, às vezes, quatro pessoas ao mesmo tempo.

Investigadora - E depois outros períodos… fica aqui uma pessoa com tudo em cima das nossas costas.

Coordenadora - Exato. Esta questão dos recursos e depois da sua distribuição em termos horários, também aqui acaba por falhar.

Investigadora - Isso vai ao encontro da próxima pergunta, que é o que é que pensa que poderia vir a contribuir para melhorar a vossa ação, enquanto professora de biblioteca, enquanto coordenadora, o que é que acham que podia contribuir? A vossa ação.

PB 2- Ter a equipa. Eu era a equipa. Precisava de pessoas com horas no 1.º ciclo.

Investigadora - Certamente, a equilibrava para poderes melhorar a tua ação. Sem dúvida.

PB 2 - Sem dúvida.

Investigadora - E tu, C.?

Coordenadora - Aqui, também, passava por haver alguma estabilidade e este cuidado na distribuição das pessoas. Conseguir, idealmente, pessoas de diferentes áreas.

Investigadora - Áreas curriculares.

Coordenadora - E que as pessoas, por exemplo, não estivessem uma hora agora e uma hora no outro dia.

Investigadora - Condensassem o seu horário… daquela pessoa.

Coordenadora – Ali pelo menos duas horas. Porque para tu desenvolveres qualquer trabalho…

Investigadora – Senão é sentar e levantar… (risos)

PB 1 - E há uma outra situação que também é muito importante, que era, eles deviam contemplar as horas das pessoas que vêm para a equipa, a começar pela hora de almoço. Porque é muito importante que a biblioteca não esteja fechada na h de almoço… Que é aquele bocadinho que eles comem a correr…

Investigadora - Somos um serviço, não é? Somos um serviço à comunidade.

PB 1 - Nem que venham fazer um jogo de xadrez ou alguma coisa assim, mas vêm à biblioteca. E era fundamental ter sempre alguém ali presente na hora de almoço. Se não tirarem a pessoa que lá está, a funcionária….

Investigadora - Até existe…

PB 2 – Fazer desfasamento…

PB 1 - O que eu tenho feito é que... Eu só abro exceção de requisição de livros à hora do almoço. Para ter a biblioteca aberta. E muitas vezes não ligo à minha hora do almoço no meu horário para ter a biblioteca aberta, não é? E as pessoas que vêm da equipa… para a equipa deviam ter… deviam começar a ser colocadas logo ali àquelas horas mais prioritárias.

Investigadora - Para dar prioridade ao atendimento, para a utilização autónoma ser efetiva, pronto. Porque muitas vezes não é possível.

PB 1 - Sim, a biblioteca… para o horário da biblioteca ser contínuo, não é? Das 9h às 16h, como é na BE 3.

Investigadora - Não sei se querem apontar mais alguma coisa que seria muito importante para a vossa ação ser melhorada, vir a contribuir.

PB 1- Não, e a questão da importância que as chefias dão à biblioteca, não é?

Investigadora - Uma maior valorização.

PB 1 - Exatamente.

Coordenadora - E que passa por realmente estabelecer obrigatoriedades.

É uma coisa sem a qual não… têm que passar todos por lá e haver efetivamente essa prática. Vamos ver, mas acho que...

Investigadora - Porque acham que é desconhecimento, muitas vezes não há valorização porque há desconhecimento, é isso?

Coordenadora - Da nossa parte da comunicação, que é um dos nossos pontos fracos.

Investigadora - Que andam a melhorar, vá! A investir.

Coordenadora – Sim. E também acho que a dimensão e as muitas solicitações. Eu continuo a achar que é um dos problemas, porque é transversal.

Investigadora – Porque o professor bibliotecário tem muitas tarefas.

Coordenadora - E também aos colegas, as muitas atividades, as muitas solicitações. E se calhar nós, independentemente, de estamos agora enquanto professores bibliotecários, mas no âmbito das nossas áreas curriculares precisávamos também parar para pensar. Não é Fazer, fazer, fazer…

PB 1 - É que depois o que eu acho é que também não há coordenação entre os grupos disciplinares. Não há trabalhos. Devia só um projeto, em vez de haver dois ou três projetos onde as pessoas trabalhem.

PB 2 – Em que todos colaboram

Investigadora - Em vez de ser trabalho disperso.

Coordenadora - A nossa dimensão permitia que houvesse dois, três, se calhar quatro projetos, em função das caraterísticas das turmas.

Investigadora – da população.

Coordenadora - Se calhar tinha capacidade de resposta dada a dimensão. Não era preciso ser tudo para aquilo.

Investigadora Mas sim, focar em três ou quatro projetos e canalizar os esforços em prol. Como foi aquele… a proposta que há bocado falaram do 25 de Abril não é?

PB 1 - Pois, mas era um projeto de escola, de agrupamento. Era a comemoração dos 50 anos do 25 de Abril.

Investigadora – Pois, Ok. Não sei se querem dizer mais alguma coisa. Não, vamos avançar então para a terceira dimensão. Que é a liderança exercida pela biblioteca escolar. Iria perguntar, começar aqui pela coordenadora. Enquanto coordenadora, como é que definiria esta palavra? Liderança, e depois já vou aos outros colegas.

Coordenadora - É comunicação, comunicação e gestão.

Investigadora -Traduz-se em duas palavras então. (risos)

Coordenadora - Liderança é comunicação. Ser bom a comunicar, a passar a mensagem, a fazer a sensibilização e clarificação. Daquelas que só podem ser os papéis da biblioteca. E depois gerir, não é? Portanto, são dois pontos fracos do nosso agrupamento. (risos)

Investigadora – E essa palavra, o que é que é PB 1? Diz lá. Para ti. O que é que achas que é?

PB 1 - Eu estou de acordo com o que ela disse. Mas há uma coisa muito importante que eu quero acrescentar. Que é uma coisa que se chama cultura. Um professor bibliotecário tem que ser culto.

Investigadora - Porque senão não consegue liderar, é isso?

PB 1- Não pode ser um calhau com dois olhos. Como já tivemos alguns, não é? E culto tem que ser um professor que lê... Que ouve, mas sabe ouvir e sabe criticar aquilo que ouve.

Investigadora - Então, ser líder tem que ser necessariamente culto.

PB 1 - Eu acho que se um professor não for culto…

Investigadora – Não consegue liderar

PB 1 - E eu acho que a C. é muito culta. Não consegue… não tem depois ideias e não consegue depois chegar junto das pessoas.

Investigadora – Não tem nada para dar, não é?

PB 1 - O *deficit* cultural é muito importante para a gestão de uma biblioteca. As pessoas dizem, eu faço as exposições: «Ai, não consigo montar aquilo, não sei o quê, não sei o quê». Mas eu também vou à procura e estou interessado nas coisas. Quero fazer o meu melhor, quero fazer... Leio, vou ao cinema, vou aqui... É preciso, é preciso manter um certo grau cultural para estar à frente de um cargo como este.

Coordenadora - Mas aqui também podemos compensar, não conseguimos já chegar a tanta coisa, casar com os tais elementos numa equipa que sejam pessoas, que estejam atentas...

Investigadora - Mas aqui só estamos a definir liderança. O que é que é essa palavra, PB 2? (risos) Liderança.

PB 2 - Eu concordo com tudo o que eles disseram e acrescentaria conseguir fazer com que as pessoas tenham vontade de abraçar aquele projeto. Por artes mágicas (risos) neste caso.

Investigadora - Então, daquilo que disseste, posso assumir que, para ti, a liderança é saber cativar.

PB 2 - É, é. Conseguir que as pessoas sintam que é bom abraçarem aquele projeto, que sintam vontade de agarrar.

Investigadora - A liderança é essa capacidade.

PB 2 - Essa capacidade de terem vontade de agarrar ali.

Investigadora - Ok. Agora, então, uma vez que já definimos liderança, partindo destes pressupostos que vocês adiantaram, que papel pensam que os órgãos de gestão intermédia do agrupamento têm, nomeadamente a biblioteca escolar, na possibilidade de emergirem, daí, lideranças intermédias. Porque uma coisa é o cargo puro e duro, é um cargo de gestão, está lá decretado, que é um cargo de gestão, a biblioteca escolar. Mas, ser um cargo de gestão e daí emergirem a liderança, acham que sim? Que papel é que pensam que têm?

PB 1 - Não estou a perceber a pergunta.

Investigadora - Uma coisa é a gestão, uma coisa é a palavra gestão, que é mais técnico, que é mais fazer as funções que estão lá no decreto, que é para o professor bibliotecário… mas acham que daí emerge liderança, extravasa a liderança, porque uma coisa é a gestão, outra coisa é a liderança, que é esta palavra que vocês tiveram a cada um a definir.

PB 1 - Mas a gestão está muito ligada à liderança, não é?

Investigadora - Mas alguns são só gestores, não conseguem ser gestores e líderes, estás a perceber?

PB 1 - Pois.

Investigadora - E é isso que eu estava a perguntar.

PB 1 - Provavelmente a biblioteca funciona mal.

Investigadora - Eu estava a perguntar em relação ao vosso agrupamento, e vou ler outra vez a pergunta. Que papel pensam que os órgãos de gestão intermédia do agrupamento têm, e nomeadamente a biblioteca, na possibilidade de emergirem daí lideranças?

Coordenadora. - Ou seja, nós também servimos para… agora uma palavra que eu odeio, *empoderar* outros, outras pessoas que estão na nossa proximidade. E serem um pouco também testemunhos ou aliados na… no passar da mensagem de que a biblioteca, enquanto ...

Investigadora - Se acham que isso está a ser efetivamente efetivado, passo a redundância.

Coordenadora - Eu acho que há quem dê a cara pela … pronto para a biblioteca.

PB 1 – Há Sim, há sempre pessoas que dão a cara pela Biblioteca

PB 2 - Há sempre pessoas que gostam de articular e que…

Coordenadora – Agora que isso…

Investigadora - Estou a falar de vocês. Se vocês acham que são líderes? É nesse sentido.

Coordenadora - Não, de todo.

Investigadora - Era isso que eu estava a perguntar. Se vocês se consideram só gestores, ou se além de gestores também se consideram líderes, que acham que são líderes no agrupamento?

PB 1 - No agrupamento não, mas na nossa casa, na biblioteca, somos um bocadinho, senão não conseguimos levar a cabo as atividades, não é?

Coordenadora - Pois, mas...

PB 1 – Porque… Não podemos ser líderes porque aquilo que foi dito aqui, a nossa noção de biblioteca, não passa por essa palavra. Passa mais, como a PB 2 diz, por cativar as pessoas. Isso não é liderança, é...

Coordenadora - É com o que começámos, é o tal lado humano. Humano,

PB 1 - é a parte humana. Não sei se a palavra certa não está aí muito bem utilizada…

Investigadora - Por isso é que eu comecei a vos perguntar o que era a liderança.

PB 1 - O líder é aquele que tem um projeto, independentemente de que ele corra bem ou mal… que é o que o vai levar até ao final. E a gente na biblioteca não trabalha assim.

Investigadora - Mas isso é a tua definição.

PB 2 – Esse é um tipo de líder. Há vários tipos de líder. Se é um líder autoritário, provavelmente. Mas o líder... Eu acho que o líder, para mim, um bom líder… Lá está, é um líder que consegue que as pessoas tenham vontade de agarrar um projeto que não é imposto.

Investigadora - Por isso é que há várias conceções de liderança. Essa foi a minha primeira pergunta para vos direcionar agora à segunda.

PB 1 –eu acho que não sou líder.

Coordenadora - Eu acho que esse lado de conseguir que as pessoas... É como se a coisa fosse natural, não é? É como se surgisse algo naturalmente. Temos estas ideias, partilhamos estas ideias e conseguimos, lá está comunicando realmente bem, mobilizar algumas pessoas para as disseminar, agarrar e participar, não é? E, ao mesmo tempo, ir passando.

PB 2 - Eu acho que deve haver uma boa gestão primeiro. Que deves ter a casa a funcionar (risos) para que as pessoas percebam: está tudo a funcionar, a casa está arrumada…

Coordenadora - Os alicerces.

Investigadora – Então, no teu caso, achas que ainda não? Achas que neste caso és gestora e ainda não líder?

PB 2 - No meu caso… também tem a ver com a minha conceção da coisa. Foi assim que eu agarrei o projeto. Achei que, primeiro, a casa tinha de estar arrumada para que as pessoas tivessem vontade de se aproximar. Passavam pela biblioteca e torciam o nariz porque olhavam para a coleção e nada cativava, não tinham vontade de lá ir porque a coleção não era apelativa, porque as coisas boas estão muito escondidas no meio daquela velharia e de muitos recursos que estão completamente ultrapassados. E, portanto, quando olhavam, eu via sempre um ar de desdém tão grande que pensei, tenho de arrumar isto, tornar isto com mais cor, com mais... com livros novos.

Investigadora - Então, tem uma questão de prioridades.

PB 2 - Vou renovar isto tudo antes que as pessoas tenham vontade de cá vir porque, se eu não tiver boa coleção, como é que eu vou conseguir fazê-lo? E, portanto, houve essa estratégia. E, portanto, eu acho que, devagarinho, talvez já sinta algumas pessoas a respeitarem mais o espaço, a respeitarem, a fazerem mais requisições sim. Isso é u dado. Tenho muito mais requisições neste momento do que tinha quando agarrei estas funções. E, portanto, espero que isso seja um indicador, pelo menos pequenino, (risos) de que, de alguma maneira...

Investigadora - A tua liderança esteja a crescer.

PB 2 - Possa um bocadinho ter… mas não sou uma líder. Não sou. Não sou. Mas espero que pronto, que esteja a funcionar um bocadinho.

Investigadora - E tu, PB 1, já disseste que não. Achas que não?

PB 1 - Não, de todo.

Investigadora - E tu, C.?

Coordenadora - «Água mole em pedra dura, tanto bate até que fura». (risos). Não sou muito de ditados, mas… devagarinho...

Investigadora - Tens conseguido não é?

Coordenadora - Vai-se conseguindo chegar às pessoas. A parte aqui de... Aqui já existia, acho, uma coleção com alguma dignidade. Não, atualizada. Atualizada com este *boom* de coisas novas e de escritores. Que agora há imensos escritores. E a pensar muito naquele público jovem. Ou o *young app*. Essas coisas não havia. Foi algo relativamente recente. Também nem havia esta divulgação das redes sociais. O *TikTok* que tem promovido muita leitura. Por isso eu digo que a leitura está na moda. Não quer dizer que seja uma coisa propriamente decisiva.

Investigadora - Então o *marketing* é um aliado à liderança, ok.

Coordenadora - E aqui trazer… Ouvi-los aceitar as sugestões, pronto no caso da PB 2, no 1.º ciclo também… E aqui fazer também um bocadinho isso. Sendo que, a nível da coleção, esta estava já anos-luz daquilo que temos no 1.º ciclo, não é? Porquê? Porque houve continuidade da presença de professores bibliotecários. Enquanto o 1.º ciclo é a intermitência. Aquele bocadinho uma vez. E mesmo assim no 1.º ciclo há diferenças entre as bibliotecas, não é?

PB 1 - E a própria...

PB 2 - Estragadas, muito riscadas.

PB 1 - Quem devia atualizar o acervo era a Câmara.

PB 2 – Muito riscadas. As pessoas não tinham tempo no 1.º ciclo para ver os livros.

Coordenadora - Como eles vinham… como é que podem?

PB 2 -Como é que as crianças podem respeitar os livros se eles estão riscados, rasgados. Estragados. Não é?

Coordenadora - E acho que por aí também se conseguiu… E os maiores divulgadores é… são os miúdos também. São eles aqui e são eles uns com os outros.

PB 2 - Passo a palavra.

Investigadora - Então, agora que já assumiram uns um bocadinho, outros acham que não têm a liderança, o que é que podia contribuir para a vossa liderança? Para melhorarem a vossa liderança.

Coordenadora - Eu saber mais da profissão. Portanto, a formação (risos). Também. Mudar de personalidade já é difícil. Portanto, a maneira de ser já não consigo. Esse lado… não

consigo alterar na minha forma… Acho que pode ser, às vezes, uma mais-valia. Porque as pessoas conhecem-me não é? Por já estar há muito tempo…

Investigadora – Conheceres a realidade?

Coordenadora - Não se vira contra mim. Acho que não tenho anticorpos. As pessoas não olham para mim e acham que sou uma colega… uma má colega. Por isso acho que também acaba por ser. Mas acho que era uma formação. Mais tempo para dedicar àquilo que era…

Investigadora - Às prioridades?

Coordenadora - Às prioridades. Também para conseguir defini-las de forma mais… mais correta. Mais… Responder mais àquilo que é necessário. No meu caso, aquilo que depende de mim, acho que seria a formação e. Porque acho que isso poderia ajudar para poder fazer esse tal… esse caminho. E também a parte da tal comunicação clara.

Investigadora - E a ser bem otimizada.

Coordenadora - Até no pedagógico. Até no pedagógico, onde isso tem que ser levado e analisado.

Investigadora - Enquanto coordenadora. E tu, PB 2?

PB 2 – Equipa. Equipa para poder dinamizar mais atividades.

Investigadora - E daí emergir então a tua liderança. E tu, PB 1? O que achas que podia haver, que pudesse melhorar?

PB 1 – Nada, eu acho que nunca vou conseguir ser líder. Não tenho assim essa pretensão.

Investigadora - Não é o teu objetivo?

PB 1 - Não. Gosto mais de trabalhar em equipa. Gosto mais de…

Investigadora - Revês-te então no decreto, nas tarefas que lá estão previstas e assim?

PB 1 - Sim.

Investigadora – Ok. Sendo a ação da biblioteca escolar diversa, que contributo pensam que podem estar a dar no agrupamento, por exemplo, ao nível do desenvolvimento profissional dos outros docentes? (silêncio)

Coordenadora – Pois, aqui acho que...

Investigadora - Não é uma das prioridades?

Coordenadora – Não. Para já, não. Este é o terceiro ano...

Investigadora- Claro.

Coordenadora – Mas… Não creio que tenhamos estado a dar esse contributo…

Investigadora – Nenhum de vocês?

Coordenadora – Não me ocorre... nem informalmente, nem formalmente...

PB 1- Não

PB 2 - Não consigo estar nesse estágio ainda (risos)

Coordenadora - Também não.

Investigadora – Ok. E ao nível da ação pedagógica? Aí sim têm dado contributo. A nível da ação pedagógica. (silêncio)

Coordenadora - Eu acho que naquilo que está mais associado aos currículos, se bem que a parte da...

PB 1 - Parte dessa ação pedagógica em relação aos alunos ou aos colegas?

Investigadora - É aquilo que vocês quiserem falar. Isso é o desenvolvimento profissional. Os professores é mais o desenvolvimento profissional. Aqui a ação pedagógica é mais os alunos.

Coordenadora - Com as atividades, as oficinas de leitura, as oficinas de escrita, que não sendo coisas, às vezes, ainda muito estruturadas… acho que vale a pena, aquilo que temos feito vale a pena voltar a olhar para...

Investigadora – Consolidar?

Coordenadora - Consolidar. E… ir alargando um bocadinho o leque das áreas do currículo, que se vão integrando.

Investigadora - Então, achas que tem... Achas que sim, achas? Tens dado uma participação? **Coordenadora** - Tivemos também muito informal, mas com educação visual, a partir sempre também da questão da leitura e da compreensão de textos, integramos. Também já tivemos, mas aí também não é nada de muito específico, mas turmas de inglês a fazer fichas de leitura de livros em inglês.

Investigadora - Isso estás a falar só no secundário, não é?

Coordenadora - É, terceiro ciclo e secundário.

Investigadora - Depois os colegas falam das suas realidades.

Coordenadora - Onde eu acho que posso ter dado um contributo, ainda que ínfimo, é numa experimentação que vai tentando alargar e abarcar um bocadinho as diferentes áreas, não é? Apresentámos este ano a educação visual, ainda nunca tínhamos tido nada assim...

Investigadora - A educação visual foi com a parte do Mostra-te e a oficina de escrita?

Coordenadora - Não, aqui foi com um livro… E, por exemplo, é uma coisa que há a afinar, se calhar é convidar o professor de português não é? Para se associar ao de educação visual e fazer ali, por exemplo, um trabalho que pode ser feito assim. Claro que só com educação visual também pode ser feito.

Investigadora - Claro, é uma área curricular.

Coordenadora - Pode, mas, por exemplo, pode integrar ali o professor de português na leitura dos textos, porque depois os meninos partiram da leitura do texto para a reprodução em desenho da criatura que estava ali descrita. Então, eu acho que aqui pode haver, a nível do vocabulário, porque eu estou aqui a ver o vocabulário...

Investigadora - A pergunta é se tem contribuído para a ação pedagógica dos alunos. A ação pedagógica.

PB 1 - Mas isso que estás a falar é mais didática, não é?

Coordenadora - Pedagógica, eu estava... Estavas a pensar em formação cívica, no lado da formação cívica.

Investigadora – O que vocês quiserem partilhar. Cada um sabe, se calhar, o que é que tem sido e demais, não é? Como é óbvio.

PB 1 - Eu acho que a biblioteca, para todos os efeitos, é um sítio especial na escola. É um sítio especial porque não é um sítio que tenha a ver com turmas. É um sítio onde o aluno vai sozinho. É um sítio onde o aluno se inscreve. É um sítio onde o aluno sabe que não pode fazer barulho. É um sítio onde o aluno tem ali à mão de semear não sei quantas coisas, de livros, computadores, para estar a trabalhar sozinho ou em grupo.

Investigadora - E contribuir para o seu enriquecimento, também não é?

PB 1 - Para o seu próprio enriquecimento. É o sítio onde ele é ele na escola, não é mais um número numa turma.

Investigadora - E tu tens contribuído enquanto professor bibliotecário?

PB 1 - Sempre. Eu se o aluno… Eu acho que tenho contribuído, porque quando eu lá estou, se o aluno entra…

Investigadora – Sente-se acolhido não é?

PB 1 - E se ele não me diz bom dia e vai logo inscrever-se e eu digo:- *o que é que vais fazer? -Vou-me inscrever? -Não, vais não. Falta aí qualquer coisa. Aqui só se podem inscrever os alunos que me dizem bom dia*. E ele ri-se, mas diz bom dia. E para a próxima já sabe. Essas pequeninas coisas são muito importantes.

(risos da PB 2)

Investigadora - São pedagógicas. Para a formação pessoal.

PB 1 – E a biblioteca … o «faz favor». E o facto de eles virem até connosco para nós os ajudarmos à procura dos livros.

Investigadora - A nível da literacia, não é?

PB 1 - Eu acho que eles se sentem especiais, sentem-se únicos.

Coordenadora. - Eu acho que aqui é um atendimento personalizado

PB 1 - Na escola, estás a perceber? Na escola tratam-nos como nós… Na biblioteca eles têm um tratamento pessoal.

Investigadora - Único. Sentem-se acolhidos.

Coordenadora - Sentem, sentem,

PB 1 - Estás a perceber? Por isso é que eu acho que a biblioteca é um local fundamental. É o coração da escola. Quer queiram quer não.

Coordenadora - E a questão de quando eles entram às vezes mais apressados terem ali alguém que os faz parar. Mas que os faz parar de uma forma engraçada. Porque há essa ocasião. Como não vêm em turma. Às vezes vêm, acompanhados de professores não é? E também ajudamos. Mas esse lado que tu referias do acolhimento, eu acho que tanto na BE 3. como aqui são espaços em que eles se sentem e que…

PB 1 – Sentem-se bem.

Coordenadora - Procuram para estar também às vezes a pensar consigo próprios. Ter um bocadinho de... Estarem recatados, não é? Fugirem à confusão, à balbúrdia, ao barulho. Eles encontram neste espaço a segurança.

PB 1 - A biblioteca ser de livre acesso é muito importante. É como se eles estivessem em casa deles. Vão à prateleira e tiram o livro que querem. E não há cá reparos de... não é?

Coordenadora - E os chamam à atenção de forma como manuseiam. Para os computadores. Atenção, não faças isto.

Investigadora - Além da parte curricular também ensina na formação pessoal dos alunos. Isto é pedagógico como é óbvio.

PB 1 - Isto é fundamental, fundamental.

Investigadora - Não sei se damos a palavra agora à PB 3?

PB 2 - O primeiro ciclo é outra realidade. Não tem nada a ver. Não existe utilização autónoma. Já existiu há muitos anos.

Investigadora - Mesmo quando estás na escola não abres ao intervalo das 10h30?

PB 2 - Não. Porque não tenho capacidade.

PB 1 - Mas eu tenho utilização autónoma na número 4.

PB 2 - Tu tens, mas eu não tenho.

Investigadora - Tu abres ao intervalo. Dás-lhe esse espaço?

PB 1 - Eles não vão muito. Porque eles querem... É um falso problema. Eles querem é brincar no intervalo. Vão um ao outro. Eles entram. E vão tirar os livros. E ficam a ler nas almofadas. Mas não… digo-te que em 200 e tal alunos vão 6/ 7. Não vão…Eles querem é brincar. Brincar, brincar, brincar. Estão fechados a manhã.

Investigadora – Porque também não há... Essa rotina. Exato.

Coordenadora. - Mas é uma vez por semana. Eles até se esquecem. Eles até se esquecem. Se fosse todos os dias…

PB 1 - Eu acho que eles não iam muito ao intervalo.

PB 2 - Eu acho que iriam. Eu acho que às vezes com miúdos que preferem.

Investigadora - Sim. E quando me veem, quando me veem veem dizem logo: Ah hoje há biblioteca!

PB 2 - Eu tenho imensa pena. Gostava imenso de abrir. Mas neste momento não consigo dar resposta a tanta coisa.

Investigadora - Então foi uma opção?

PB 2 - Prefiro que a biblioteca esteja arrumada. E manter as coisas funcionais do que estar a abrir. E a comprometer.

Coordenadora - Até mesmo para a utilização pelos professores que lá queiram ir com eles buscar livros. Se as coisas não estiverem ali.

PB 2 - A biblioteca está sempre aberta.

Investigadora - Então tu achas que contribuís para a ação pedagógica então nas atividades que desenvolves aí. Pronto.

PB 2 - É claro que é um contributo mini, minúsculo. E portanto continuo a batalhar. Se tivesse equipa, penso que talvez pudesse contribuir. Acho que é muito residual o meu contributo.

Investigadora - E quanto aos serviços que vocês prestam? Acham que têm contribuído para a evolução dos serviços? Como é que vocês classificam? O serviço tem vindo a prestar? Tem vindo a evoluir? A prestação de serviços?

Coordenadora - Se pensarmos na questão, por exemplo, da leitura e da requisição. Também aqui aumentam depois de estarmos em pandemia.

Investigadora - Têm estatística que vos permite atestar aquilo que estão a dizer?

Sim, na questão da vinda de miúdos mais a procurar o espaço. Nem que seja para estar um bocadinho ali tranquilos na zona mais informal.

Investigadora - E como é que recolhem esses dados?

Coordenadora – Ora tem sido à mão.

Investigadora – Não, eu estou a perguntar isso porque eu vi ali um *QR Code*. Por isso é que eu estava a perguntar. É um f*orm*s que vocês...

Coordenadora - Começámos por aí, mas aquilo dá muito trabalho aos miúdos. Portanto o sistema manual para eles…

Investigadora - é mais fácil?

Coordenadora – É mais fácil. Temos miúdos que o fizeram. Depois tínhamos outros que tinham aqueles bloqueios da segurança parental. Também não dava. Vamos este ano experimentar porque à partida vamos ter um colega de TIC ou que tem conhecimento de TIC. Ele é de Físico-química, mas tem… domina também estas áreas. Vamos conseguir cá tê-lo aqui. A bem do PADDE e deles precisarem de nós. (risos). Vamos tê-lo aqui e ele disse

que ia agilizar ali um programa qualquer, de forma a estar um *table*t, alguma coisa assim, que aquilo fosse mais...

Investigadora - Ou um computador para entrar. Um colega de TIC fez-me isso na sede, mas no 1.º ciclo tenho à mão. Pronto, para os pequeninos tem que ser à mão como vocês.

Coordenadora – E então tenho esperanças que as coisas assim sejam mais fidedignas.

Investigadora - E para a recolha dos dados também, claro.

Coordenadora – Porque não sei se tens essa perceção, mas vem aqui pedir a régua emprestada porque… a calculadora...

Investigadora – É a Santa Casa da Misericórdia.

Coordenadora – Cola…E isto são tudo coisas que não estão registadas.

Investigadora – tesouras…

PB 1 - Mas porque é que tu tens que emprestar réguas e tesouras?

(risos)

Coordenadora - Às vezes… Para a oficina criativa, na oficina criativa às vezes precisam, nas disciplinas, quando estão em trabalho, Ai *stora,* … são os professores que os mandam. O engraçado é que depois se devolvem, vêm buscar.

PB 1 – Só empresto se e eles estiverem a trabalhar dentro da biblioteca, tenho dúvidas, não tenho material, preciso de uma régua. Agora para a sala não!

Coordenadora – Pois aí também. Acontece. Já aconteceu para a oficina criativa a régua. Depois são os professores que têm aqui o computador que eles tiveram a usar na outra aula.

Então vêm buscar e pedir aquele computador ou o *table*t. Mas isto não está nada registado. Isto é propósito da estatística. Se cada movimento destes fosse contabilizado, tu tinhas o que circula aqui. Porque só o que permanece, que é no fundo o registro que temos, mais isto, para a leitura, para o uso dos computadores, para os trabalhos, para estudar esse é o registro que nós temos. Porque este, ninguém vê.

PB 1 - Mas eu não tenho esse problema na BE 3.

Investigadora - Dos três anos que estás aqui como coordenadora, há uma maior evolução?

Coordenadora - Mas também viemos no tal… houve uma quebra com a pandemia,

Investigadora – Claro.

Coordenadora - E, entretanto, houve miúdos que estavam habituados à BE 3. Depois houve aquela paragem. Não estavam familiarizados aqui com este espaço. Portanto não conheciam isto aqui.

Investigadora - E houve um caminho.

Coordenadora - E houve um caminho. Assim como o contrário, com certeza. Aqui houve um caminho de divulgação do espaço. O facto de termos jogos de tabuleiro também ajuda. Os computadores, para que eles às vezes em turma possam vir para aqui, porque não está plenamente… institucionalizada a prática deles trazerem os seus *kits* digitais. E depois também porque falham muito...

I**nvestigadora** - E tem que haver uma alternativa, claro.

Coordenadora - Isso tudo contribuiu para que… o espaço fosse conhecido. E depois a tal participação deles em atividades e na parte dos… livros. O começarem a ver livros que antes não havia.

Coordenadora - E isso permitiu que o vosso serviço também viesse, por sua vez, a ser desenvolvido. Claro. Não sei se já fazes assim um balanço, PB 2.?

PB 2 - Sim, sim o empréstimo interbibliotecário tem aumentado também. Portanto o facto de divulgarmos o catálogo, de no 1.º ciclo eu tenho insistido muito para… utilizem, vejam onde é que há. Pronto, cada vez mais, de ano para ano, tem crescido um bocadinho.

Investigadora - E fazes essas trocas entre as bibliotecas?

PB 2 - Sim, sim entre as nossas. Tento que não vá muito longe. Às vezes pedem-me da Municipal.

PB 1 - Também já emprestamos na BE 3.

PB 2 - Sim também já emprestamos.

Investigadora - Sim, essa é outra das tarefas do professor bibliotecário. É ser burro de carga com livros de umas escolas para as outras (risos).

PB 1 - Eu, por acaso, de Alverca, foi o sr V. que levou.

Investigadora - Sim, eu também. Eu peço-lhe sempre, também.

PB 1 - Ele mora lá em Alverca. Ele disse: não me importa nada.

Investigadora - Eu também lhe peço. E tu, achas que, como é que classificas o serviço? Tens vindo a apostar? Sentes alguma diferença? Achas que tem havido aí uma manutenção? Não sei o que é que queres partilhar connosco.

PB 1 -- Eu acho que faço exatamente o que...

Investigadora- Tem havido uma manutenção, pronto.

Coordenadora - Temos tentado chegar também ao pessoal não docente. Pelo menos aqui. De endereçar-lhe os convites para participar, por exemplo, em atividades de poesia. Tivemos, no final de todos os períodos, sempre uns encontros. Este ano, com este final de ano, muito atribulado. Acabamos…Não foi possível. Mas eu acho que chegar também a públicos diferenciados. Por exemplo, um convite. Se a pessoa vai, vai. Mas, pelo menos, sente o cuidado de que pensámos neles.

Investigadora - Eu acho que isso também, se calhar, tem contribuído para o vosso serviço. Não sei se querem dizer mais, se não, vamos avançar.

PB 1 - Então mas isto nunca mais acaba?

Investigadora - E quanto às práticas de biblioteconomia? Tem sentido que evoluíram, neste aspeto, nas práticas de biblioteconomia?

Coordenadora - Há força e graças à PB 2 e também ao PB 1. (risos) No meu caso, não é?

Investigadora - Sim, cada um fala no seu caso.

Coordenadora - Sim, graças muito a eles. Olha isto, olha este campo, olha aquele.

Investigadora - Então, assim, eles contribuíram para o teu desenvolvimento profissional. Então, eles estavam a mentir, há pouco. (risos)

PB 2 - Eu já não lembrava de nada disso. Não tenho memória, já.

Coordenadora - Mas depois sabia muito bem onde ir procurar, não é? Também.

E tem na Bíblia.

PB 2- Uma pessoa não usa e pronto deixa...

Investigadora - É um discurso muito técnico, sim.

PB 2 - Temos que contactar. Não é? Não sei. Eu pelo menos…

PB 1 - Mas se bem que a catalogação numa escola, numa biblioteca escolar deste tipo, também não é preciso grande. Não é uma biblioteca municipal, não é?

Investigadora - Mas isso é para ti que já tens um *background* enorme, quem chega agora... É chinês, para quem chega, a uma equipa é chinês.

PB 1 - Está bem.

Investigadora - É chinês, completamente. E a CDU, não lhes diz nada, não é? Quer dizer…

Coordenadora - Essa era uma área que aqui precisava de parar para irmos olhar. Porque o facto também de ter havido opções… relativamente às quais não estás...

Investigadora – Eu por exemplo, na minha catalogação ponho sempre a lápis, porque precisamente por isso que estás a dizer, C. Porque um bibliotecário pode ver desta forma, mas outro pode ver... E temos que dar espaço. E acho que é isso que somos…

PB 1 - A lápis sempre dentro do livro?

Investigadora – Sim.

PB 1 - Eu também, dentro do livro sempre,

Investigadora - Precisamente para dar espaço. Porque somos seres pensantes, e se calhar nesta altura faz sentido ser desta forma, mas se calhar daqui a uns anos já é de outra forma.

PB 1 – Mas L. porque daqui a uns anos o livro também já está no lixo. É um falso problema

Investigadora - Também tens razão. Também tens razão. (risos)

PB 1 – É um falso problema não é? (risos)

Investigadora – Mas o que eu quero dizer que pode-nos acontecer alguma coisa de repente pode vir algo…

PB 1 - Mas é o hábito. Lá na BE 3 pomos dentro do livro, põe-se sempre a cota a,,, lápis, não é? Pelo menos foi assim que me ensinaram.

Coordenadora - E aqui também, pronto.

Investigadora – Sim, claro. Não sei se querem dizer mais alguma coisa ao nível da biblioteconomia. Vamos agora… Em relação à avaliação, ao nível de práticas de avaliação, quer vossas na estrutura biblioteca, quer o contributo para o agrupamento ao nível da avaliação do agrupamento, não sei qual é o aspeto que querem focar?

PB 1 - Eu acho que… o mais importante da nossa equipa é sempre a autoavaliação. A gente falar das coisas que fizeram...

Investigadora – E criam instrumentos, ou é informalmente que o fazem?

PB 1 – É informalmente.

Coordenadora - Porque nós tentámos...

Investigadora - Mas criaram esses instrumentos a nível, por exemplo… aqui fazem algum *forms* no final do ano aos utilizadores, esse tipo de coisas? Isso são apenas exemplos.

Coordenadora - Eu já tenho uma série de atividades em que fiz um *form*s para avaliação, mas nunca consigo depois implementá-lo. (risos) Há uma turma que avalia, por exemplo no agrupamento.

Investigadora - Escolhes uma amostra.

Coordenadora - Não, o que eu queria era ter mais, mas eu acho que aquilo também não é significativo e então acabo por não…por não utilizar. Já tenho feito até porque me obriga a pensar um bocadinho nos objetivos. Se aquela atividade faz sentido, não é e o que eu pretendo com aquilo.

PB 1 – Eu pensei fazer quando se fez a semana da leitura, mas aqueles alunos todos...

Investigadora - Sim, mas podias ter escolhido, por exemplo, uma amostra, fazer uma amostra. **PB 1** - Não fiz.

Investigadora - Não investem muito então, falam entre vós.

PB 2 - É um ponto fraco. É um ponto fraco. Neste momento, pois, fizeram-se outras opções que não chegaram-nos a tomar.

Investigadora - Prioridades, lógico.

PB 2 - Com muita pena, sabemos que é importante e estamos em falta, mas não conseguimos...

Investigadora - E a nível dos instrumentos do agrupamento? Tiveram a vossa participação enquanto biblioteca? Por exemplo, para o PADDE que estavam a falar?

PB 2 - Não, não. Não fomos auscultados sequer.

Investigadora - Não. Ok. Então, não sei se vamos avançar então para a outra. Vamos agora para a última dimensão, que são os processos de mudança e inovação. Então, íamos começar por esta definição desta palavra, inovação. Não sei quem é que quer começar por definir.

O que é a inovação?

PB 1 – Vai buscar, traz o dicionário.

Investigadora – (risos) Não, é uma definição pessoal. (risos) O que é que é a inovação? Quem é que quer começar?

PB 1 - A inovação é... Para ser real, é desconforto. (silêncio) Quando a inovação tem um sentido...

Investigadora - Mas atenção, pode ser criada por vós, não é só os outros. É inovação por parte dos outros. Tenta ver os vários prismas.

PB 1 - Mas por nós eu... Não sei se... Se a gente inova assim tanto, não é?

Investigadora - O que é a inovação? Vá vamos começar por definir esta palavra.

PB 2 - Fazer algo de novo, algo...

Coordenadora - Algo criativo.

PB 2 - Algo que não foi experimentado, não é? Eu acho que é …, eu acho que tenho uma equipa fantástica nisso, porque eles todos são muito inquietos, são pessoas que estão sempre à procura de outras soluções…

I**nvestigadora** - Do novo, em busca do novo.

PB 2 - Sim, e nisso eu acho que eles são muito inovadores… os dois, estão sempre inquietos, não é? Portanto agora, hoje em dia, também não é muito fácil…

PB 1 – Mas eu acho que o professor bibliotecário está sempre a inovar, porque todos os anos, os alunos são diferentes. Tu começas a observar os alunos e começas… mesmo o corpo docente, e muitas vezes… muitas vezes inovas porque alguém te chama a atenção. Estás a perceber, não é?

Investigadora - Sim, mas podias não fazer, não é?

PB 2 - Sim, mas há essa abertura, essa recetividade para tudo, qualquer… qualquer sugestão de mudança. E isso sim isso existe muito, não é?.

PB 1 - Sim, mas desde que seja sentida, não é?

PB 2 - Agora inovar, inovar…

PB 1 - Porque há certas inovações que muitas vezes…

Investigadora – Isso vem ao encontro da minha segunda pergunta –

PB 1 - vêm-te infernizar a vida, em vez de facilitar, não é? E são inovações à mesma.

Investigadora - Pois, exatamente. Não sei se querem continuar a definir a palavra.

PB 2 – Não.

Investigadora – Então, relativamente às bibliotecas escolares...

PB 1 – Olha uma grande inovação que nós já pedimos, por exemplo, e já falámos com a Câmara...

Investigadora - Pois, que era isso que eu ia dizer agora.

PB 1 - A medida das reuniões da RBE, era a valência do cartão das bibliotecas no cartão do aluno.

Investigadora - Sim, foi uma inovação que vocês pediram. Que era isso que eu ia perguntar agora. Relativamente às bibliotecas escolares do agrupamento, que aspetos podiam ser alvo de mudança? O que é que podia ser alvo de mudança nas vossas bibliotecas?

Coordenadora - Esta era a estruturante...

PB 2 - Sim, integrar o RGPD na SIGA... Isso era uma parte do nosso processo burocrático...

Investigadora - Mas isso é muito difícil, porque isso tinha que fazer cruzamento quem tinha e quem não tinha. E eles não...

PB 2- Mas todos os miúdos...

PB 1 - Podiam começar no 1.º ciclo agora.

PB 2 - Sim, todos os miúdos estão a fazer uma marcação de refeições na SIGA. Os pais têm que estar lá registados...

PB 1 - Se eles começassem a dar o cartão no 1.º ciclo agora...

Investigadora - Eu faço desde o pré-escolar, sim. E quando recebo, vou logo ao KHOA ver se ele já está inscrito. Faço esse cruzamento. Normalmente é o setembro que eu dedico a isso. E só dou papel àqueles que não têm. Mas se houvesse um programa que fizesse esse rastreio, já não tinha que fazer à unha. Eu faço isso à unha. Novecentos e tal de alunos...

PB 1 - Mas nós somos... Quatro mil, não é?

Investigadora - Tinha que ser para aí mil e quinhentos a cada um, não é?

PB 1 - Três mil e tal? Três, sim.

Investigadora - Portanto, mil e tal a cada um. Eu é novecentos e tal. Portanto, vocês dávamos mil e tal. Tudo à unha não é fácil.

Coordenadora - Isso era... era…

PB 2 - Esse lado.

Investigadora - Eu acho que devia haver um sistema informático, não é? Que fizesse esse trabalho.

PB 1 - Não, o que era essencial era…era respeitarem, por exemplo, a funcionária que está na biblioteca.

Investigadora – Haver a função de assistente de biblioteca, não é? Que falam tanto.

PB 1 – Que tem formação própria. Que tirou formação e não devia sair da biblioteca.

Coordenadora – fantástico.

Investigadora - Essa era uma grande mudança. Era uma mudança que seria importante.

PB 1 - Era... Eu acho que era fabulosa. Porque ajudava-nos imenso. Agente sabia que contava sempre com aquela pessoa.

Coordenadora - E ser também no 1.º ciclo, não é? No 1.º ciclo, não é? Em cada escola... que está na RBE…

Investigadora - Até agora, todos estes são unânimes para vocês os três. Há alguma que querem particularizar? Ou há alguma outra que querem dizer? A nível de mudança que seria bom aqui?

PB 2 - Isto era uma mudança...

PB 1 - Isto vinha ser uma grande mudança.

Coordenadora - Porque é estruturante.

PB 1 - É.

Investigadora - Não sei se querem apontar mais outra mudança que seria assim importante. Vejam lá. (silêncio)

Coordenadora - Os recursos humanos é o que faz a diferença. Em qualquer sítio, não é? Pode haver...

PB 1 - Tu podes ter uma biblioteca com uma coleção fabulosa.

Coordenadora - Muito bem equipada…

PB 1 – Com muitos computadores…

Investigadora - Aí estão a falar dos elementos de equipa, não é?

PB 1 - Pois. Se não tiveres uma equipa, uma equipa à altura. O que é que lhe interessa? Não lhe interessa por nada.

Coordenadora – A tal funcionária…

Investigadora - Então, a nível de equipa, que mudanças é que vocês fariam? Se vocês tivessem esse poder?

Coordenadora – Esta, esta da funcionária!

PB 1 - Esta já ajudava. Essa era 50% de ajuda.

Investigadora - De ajuda.

PB 1 - E depois…

Coordenadora - os critérios, eventualmente, também da direção. Das direções, no nomear de pessoas para horas aqui não passar pela questão só da redução.

PB 1 - Mas só pode passar porque a tutela não permite.

Coordenadora - Da componente. Ser alguém que...

PB 1 - A tutela não permite.

Investigadora - Que tivesse perfil efetivamente.

Coordenadora -. E até disponível para fazer formação.

Investigadora - E vocês opinam?

Coordenadora - Para fazer formação.

Investigadora - Opinam para os elementos integrarem a equipa?

PB 2 - Sempre. Sempre.

Investigadora - E dão o nome, E respeitam isso?

Coordenadora – têm dentro do possível, sim.

PB 2- Tenta-se.

PB 1 – Ainda agora demos os nomes de todas as pessoas.

Investigadora - Pois, eu estou a perguntar isso porque vocês...

Coordenadora – Mas isso não exclui… outras... Para excluir pessoas, até porque... Num ano de concurso até pode chegar ao teu agrupamento alguma mais-valia também muito grande, não é? De pessoas com experiência e que enriqueça. Mas…

Investigadora - Estou a dizer isso porque vocês estavam a apontar os recursos humanos. Mas se me estão a dizer que são escolhidos por vós… Então aí não estou a perceber o que é que está a falhar nesses recursos humanos.

Coordenadora - É a continuidade.

Investigadora - Ah, a continuidade.

Coordenadora - A continuidade. A possibilidade de.. E o tal... Depois a distribuição deles.

Investigadora – Ah a gestão e a distribuição do horário. Aí é que falham. Ok. Não são propriamente as pessoas, mas é a distribuição.

Coordenadora. – Uma pessoa que fique com uma h cá, ela está condenada a fazer atendimento.

Investigadora - Não dá para fazer um trabalho continuado.

PB 1 – Por exemplo, a L. se para o ano lhe derem turmas, é a pessoa que tem mais horas na biblioteca. Vai ficar quase sem horas na biblioteca. É um agrupamento que trabalha já lá há três anos e que nós trabalhamos bem. Aliás, ela própria criou, tem uma atividade que foi ela que criou com o grupo português, que é a «Caça ao Livro».

Investigadora – Teve essa iniciativa.

PB 1 - Que os miúdos aderem… aderem imenso. E já existe há três anos.

Investigadora - Que era uma mais-valia. A atividade. A continuidade.

PB 1 - Se lhe der em turma agora...

Investigadora - Não é garantida aquela continuidade.

PB 1 - Estás a perceber, é nesse aspeto.

Investigadora - Pronto, então apontaram os recursos humanos essencialmente. Acham que a nível dos aspetos… dos espaços físicos ou digitais, ao nível da biblioteconomia, não sei, outros aspetos que vocês estejam assim a pensar?

PB 2 - O 1.º ciclo era os computadores.

Investigadora - A nível digital também precisava de haver aí um melhoramento? Uma melhoria.

PB 1 - Sim. Não há.

Investigadora - Ah, não existe esse equipamento?

PB 2 - Não existe. Existe o computador do professor bibliotecário mas não é sempre eficiente. Eu tenho alguns computadores que demoram uma eternidade.

Investigadora - Para os alunos não está garantido?

PB 2 - Para os alunos não existe mesmo equipamento.

Investigadora - Em nenhuma das escolas?

PB 2 - Em nenhuma.

Investigadora – Ah… Nem no Casal da Serra, que era a mais recente?

PB 2 - Tentei mobilizar uns *magalhãezinhos* para estarem lá, mas não funcionavam. Depois não tive apoio técnico para verificarem.

Investigadora - Então aí no 1.º ciclo também havia...

PB 2- Acabei por abandonar. Ainda tentei mobilizar, mas acabei por abandonar.

Investigadora - E nas outras não estão assim a apontar assim mais nada?

PB 1 - Não é nada especial, mas olha, lá vamos trabalhando, eu na minha tenho 8...

Investigadora - Acham que era importante haver aqui um projeto agregador que pudesse ajudar alguma área, alguma prioridade que vocês apontam, não sei, poderia ser assim outra mudança, que pudesse dar aqui um *input* à vossa prática? Não sei se pensaram nisso alguma vez.

PB 1 - As minhas práticas não passam muito pelos computadores.

Investigadora - Não, no outro âmbito, noutra prioridade que vocês apontem para esta população, para o vosso agrupamento em específico.

Coordenadora - Só me ocorre o que já… o que no fundo já temos, que era a parte da literacia para o cinema, do digital.

PB 2 - Estou a pensar também no que vamos ter agora. Está prevista agora uma reunião com a Associação de Pais.

Coordenadora – Ah sim, sim.

PB 2- Houve aqui um período em que não se conseguiu conversar sequer com eles. Pronto. Isto vai um bocado dos grupos, das equipas, das pessoas. E agora estamos com alguma esperança que possa realmente haver aqui um trabalho articulado e que possa dar resposta às nossas...

Investigadora - E que daí venha a implementar um projeto inovador que venha ao encontro das vossas prioridades. E isso que vocês estão a pensar lançar esse desafio, seria agregador dos vários estabelecimentos...

PB 2 - Este ano ainda seria um bocadinho mais a pensar no 1.º ciclo.

Investigadora - Começar por aí, pronto...

PB 1 - Ah, ah, ah... Ela a querer ficar com a massa toda. (risos)

Investigadora - E qual seria a prioridade que vocês estavam a pensar? A prioridade desse projeto que estão a pensar?

Coordenadora - Aqui seria... Entrar um bocadinho na formação para pais.

Investigadora - Pois, dar esse contributo.

PB 2 - Aqui, cá em cima. No 1.º ciclo, maior participação dos pais nas atividades de leitura e não só.

PB 1 - Eu estou a pensar numa oficina de Tricô.

PB 2 – A Universidade Sénior tem aqui também ligação. Há aqui uma universidade sénior.

Investigadora - A motricidade fina se calhar ia ser beneficiada. (risos)

PB 1 – Uma oficina Tricô, pois. Eles já foram lá perguntar.

PB 2 - Há aqui uma universidade Sénior que vai ser integrada também nesta articulação toda..

Investigadora - Na promoção da leitura, pois seria muito interessante.

PB 1 – Não é para os pais é para os alunos… Levar vários velhotes lá a ensinar-lhes Tricô e fazer um cachecol.

PB 2 - E estamos a considerar os pais e a universidade.

Investigadora - Um contato intergeracional.

PB 2 – Sim, sim. Vamos ver como corre a reunião.

Investigadora - E a nível dos espaços físicos em si? Não pensam em nenhuma alteração?

PB 2 – Já existiu. Portanto, eu já fiz reorganização um bocadinho do espaço dentro das possibilidades.

Investigadora - Mas dentro do que é velho, mudar o que é velho. Mas de sítio propriamente, material, não?

PB 2 - Não, mesmo.

Coordenadora - Há a colaboração da PB 2 nisso mesmo.

Investigadora - Fazer do velho novo. (risos)

PB 1 - Só que há um problema agora que se vem agravando nas bibliotecas do 1.º ciclo. Que é a ocupação da biblioteca.

PB 2 – Sim. Portanto, elas são polivalentes. São polivalentes para tudo.

Para a dança, para o teatro. Estás a perceber?

Coordenadora - Aqui a coisa tem sido equilibrada.

PB 1 - Agora no 1.º ciclo tem sido horrível.

PB 2 - Aliás, entro na biblioteca, e cheira a suor de estarem lá fazer a atividade desportiva, a dança. Portanto, não existem espaços no 1.º ciclo para desenvolver as atividades que as escolas têm pensado.

PB 1 - Mas também não há necessidade de dar teatro na biblioteca.

PB 2 - E têm usado a biblioteca como um espaço polivalente.

PB 1 - Que é muito chato.

Investigadora - Então essa era outra mudança que vocês fariam?

Coordenadora – Era, era.

Investigadora - O uso exclusivo a que se destina. Não é outro.

PB 1 - Muitas vezes eu vou ler lá a uma turma do 1.º ano e tenho que ir à sala.

Investigadora - Porque estou ocupada.

PB 2 - Sim, eu agora nas minhas já descobri.

PB 1 - É um contrassenso, não é?

Investigadora - Portanto, era outra mudança que vocês faziam. Era ter exclusividade para o uso a que se destina.

PB 2 - Eu consegui no dia em que eu estou que não há já atividades. Lá, paralelas. Porque quando eu cheguei havia outras coisas e hoje tinha eu de sair da biblioteca para ir fazer atividades às turmas porque a biblioteca estava ocupada com outras coisas. Pronto, isso já resolvemos.

Portanto, no dia em que eu estou, não há...

PB 1 - Mas a minha tem sempre apoio.

PB 2 - A minha não. No dia em que eu estou, já decidimos que não pode haver nada.

Investigadora - Pronto. Ok. Sim. Não sei se vocês estão a encontrar assim mais alguma... A nível físico, acho que estão bem as vossas PB 1., C.... A PB 2 já disse que precisava de haver mudança, não é?

Coordenadora - Gostava de haver sugestões de estantes e umas estantes mais baixinhas para sair aqui. Também gostava de ter ali um bocadinho, se calhar, a nível dos estores algo que realmente quebrasse bem a luminosidade no espaço quando é o cinanima ou alguma

projeção de filmes do PNC, haver outras condições é mais nesse sentido. E as estantes, para serem um bocadinho mais maneirinhas, mais baixinhas e poder haver alguma mudança no próprio espaço.

PB 1 - Com as novas agora que há, que todas têm rodas.

Coordenadora - Sim, era...

Investigadora - Sim, que se travam e podem se deslocar e podemos adequar o que estiver a acontecer.

Coordenadora - E acho que isso dava outra piada também ao... Ao espaço. Um espaço um bocadinho mais dinâmico. Se calhar por aí. E os equipamentos informáticos realmente serem um bocadinho melhores do que há, mas olha... O que temos tem respondido às necessidades da comunidade.

Investigadora - E tu, PB 1., mudavas assim alguma coisa lá na tua biblioteca a nível físico?

PB 1 - Não, acho que não.

PB 2 – O PB 1 fez uma grande mudança este ano. Está completamente diferente.

Investigadora - Mas houve mesmo compras? Aquisições novas?

PB 1 - Não.

Investigadora - Reutilizaste?

PB 1 - Eu mandei reforçar as cadeiras, que aquelas cadeiras da minha biblioteca há à venda ainda aquelas cadeiras. 150 euros cada cadeira.

Investigadora - Ah!

PB 1 - São italianas. Ainda há à venda. Mas eu mandei reforçar por umas traves e ficaram bonitas. Aquele material é muito bom. Os computadores estão velhos, mas o que é que se pode fazer?

Coordenadora - E aqui era forrar, porque esta mobília é boa, é madeira, é pesada, mas é boa.

Tem 20 e não sei quantos anos, e os estofos estão muito maus, mas a estrutura eu não trocaria por coisas de agora. Lamento imenso.

PB 2 - E se pudesse mudar, recuperava o projeto inicial da RBE com a distribuição que tinha sido pensada, que foi tudo alterado, não é? E criava alguns cantinhos…

Investigadora - Mas deixaste de ter as zonas da leitura, da informática, já não há zonas?

PB 2 – Não existem, precisamente porque as bibliotecas

Investigadora - não têm utilização autónoma?

PB 2 - Passaram a não ter utilização autónoma e passaram a ser polivalentes, onde tudo funciona. Portanto, chegaram as estantes para os cantos, não é?

Investigadora – Para ter um *open space*

PB 2 - para ter um espaço sim … para poderem funcionar essas atividades e portanto estão completamente descaraterizadas.

Investigadora - Mas sem te consultar?

PB 2 - Isto já foi antes.

Investigadora - Ah foi antes, não acompanhaste esse processo.

PB 2 - O máximo que eu consegui foi afastar um bocadinho das…das janelas. Houve aqui um compromisso para as crianças poderem circular. Pronto. Houve aquilo.

Investigadora - Para facilitar a consulta.

PB 2 - Mas não se consegue muito mais do que isto.

Investigadora - E não tens pelo menos um espaço em que eles possam se sentar enquanto estão a escolher ou quando estão a aguardar a requisição?

PB 2 - Existem as mesinhas com as cadeiras, mais nada não há aqueles cantinhos para poderem estar um bocadinho ali.

Investigadora - Para ouvir música, ver filme?

PB 2 – Não, não.

Investigadora - Não sei se fariam outras alterações ao nível das práticas de leitura, nomeadamente ao nível da leitura multimodal, que eu não sei se vocês insistem nesse tipo de leitura.

Coordenadora - Ainda não, ou seja.

Investigadora - Ou seja, a questão de... uma mudança qua poderia ser contribuir para alguma coisa. Estou só a lançar «nabos da púcara», porque não sei se vão ao encontro das vossas prioridades. Pronto.

Coordenadora - Não, aqui… sim, por causa de integrarmos, cá está a parte…

Investigadora – Ou da escrita.

Coordenadora - cá está a parte do digital. E no âmbito também um bocadinho de formação dos miúdos. Mas ainda não cheguei aí, não cheguei lá. Mas é algo que me… que eu acho que é importante e… vamos ver se para o ano consigo ter alguma experiênciazinha. Porque até agora tem sido muito sempre... Não tem... Um livro e um filme, por exemplo.

Investigadora - Só tem leitura então em suporte de papel?

Coordenadora - Sim, exatamente. Não temos *ebook,* ainda não disponibilizamos *ebook*, mas há atividades muito interessantes, até sugeridas na revista *Visão*. Podíamos explorar, por exemplo...

Investigadora - E escrita a nível também, pronto.

Coordenadora - Mas ainda não chegámos lá.

Investigadora – Ok. À data presente, acham que não seria uma mudança não é? E iriam investir mais nas outras que estiveram agora a falar?

PB 2 - Ela é urgente

Investigadora - É o futuro.

Coordenadora - Ela é urgente… até para nós aprendermos não é? E formarmos um bocadinho mais e formarmos também nesse âmbito. Mas acho que é uma das coisas que seria...

Investigadora - Interessante investirem.

Coordenadora - E agora, ainda se calhar no próximo ano podemos chegar lá.

Investigadora - Não sei se vocês querem dizer alguma coisa acerca disso?

Coordenadora – Eles estão condicionados com a falta de equipamento.

Investigadora - Não têm equipamento, não se pode fazer omeletes sem ovos, exato.

- E tu, PB 1 achas que não vais por aí, por esse campo. Ok, achas que não é por aí.

PB 1 – Não.

Investigadora - Ok, a nível do respeito pela diversidade, não sei se havia alguma mudança que poderiam contribuir, ou acham que já fazem aí um bom trabalho, portanto, acham que aí...

PB 1 - Diversidade, em que aspeto?

Investigadora - No respeito pela diversidade, se acham que teriam de fazer alguma ação nesse sentido, alguma mudança, ou acham que sim, que a vossa prática já vem a esse encontro que não há necessidade de mudar nada?

PB 2 - Acho que é inclusiva.

PB 1 - E até no acervo, na aquisição, ultimamente...

PB 2 - Sim, sim... As opções que fazemos são diversificadas.

PB 1 - Ultimamente não temos comprado, eu pelo menos não tenho comprado muita literatura. Temos comprado mais livros que têm a ver com as diferenças, com a cidadania, com essas coisas todas.

Investigadora- Ok.

PB 1 - Porque a conclusão que a pessoa chega é que há livros de...

Investigadora - Isso vai ao encontro daquela cultura humanista que há pouco estavas a falar, não é? Ponto, portanto, acham que aí já estão bem.

PB 1 - Sim. Temos todos tido muito cuidado com esse aspeto. Se fores à minha biblioteca, tens… Pronto os livros novos versam quase sobre essa matéria, estás a perceber?

Investigadora - Ok. A nível de uma cidadania democrática… Portanto vão ao encontro … batem então aí no respeito pela diversidade, na cultura humanista... E a nível das literacias dos médias?

Coordenadora - Pois que é esse uma das falhas.

PB 1 e PB 2 – Sim, sim

Coordenadora - A tal leitura multimodal e a associação de cada...

Investigadora - Escrita multimodal, Exato.

Coordenadora - E é um passo que eu acho que é importante.

PB 2 - É importantíssimo, mas...

Coordenadora - Ainda na questão da inclusão e… uma das atividades que foi feita, não foi por nós, foi por causa do Dia da Pessoa com Deficiência...

Investigadora - Que é em dezembro, 3 de dezembro.

Coordenadora - Que acabou por se avaliar um bocadinho o espaço quanto à... Não sei, um obstáculo. Não haver muitos obstáculos. E, efetivamente, o facto de ser logo aqui à entrada, acaba por...

Investigadora - E ter rampa. E a tua também é assim? Não. Nesse aspeto não.

PB 1- A da 4 é, mas a da BE 3 é lá em cima.

Investigadora - É no primeiro piso e ainda não foi possível arranjar ali um elevador ou uma solução.

Coordenadora - Mas as distâncias em que as coisas estão, achou-se que não estávamos mal. Claro que as estantes para... Nós temos alunos em cadeira de rodas… A primeira prateleira... **Investigadora** - Eles nunca conseguem aceder.

Coordenadora - Mas aí não... Mas temos alternativas para mudar.

PB 1 - Mas têm a nossa ajuda.

Investigadora – Claro.

Coordenadora - E dos colega, sim.

Investigadora – PB 2, não sei se queres dizer … apontar mais alguma coisa?

PB 2 – Não.

Investigadora – Não? Então vamos para a última pergunta. Então, atendendo à realidade do agrupamento, que temas podiam ser importantes virem a ser desenvolvidos por parte das bibliotecas escolares? À realidade atual, à vossa realidade que têm no agrupamento, que temas é que vocês consideram que se deviam focar no futuro? (silêncio)

PB 2 - Eventualmente, a diversidade cultural, noto que está aqui muito, não é? A crescer... imenso.

Coordenadora - E o património?

PB 2 – O património…

Coordenadora - Eu acho que …o património é fundamental. O património, acho que... Era um tema que podia ser agregador. Sim. O património local...

PB 1 - Eu acho que, para mim, era a jardinagem… Com tantos jardins que as escolas têm, estes jardins estão uma vergonha.

Investigadora - Poderia ser outro, outro.

Coordenadora - Então mas aí tens o património natural... Arquitetónico... (risos)

PB 2 – Sim. Eu acho que sim…

Coordenadora - O património... Por acaso eu pensava num tema agregador...

PB 1 - Nós fizemos lá um...

Coordenadora - E eu achei que… Olha com as botas...

PB 1 - Fizemos um concurso sobre património.

Investigadora - Então, se já trabalham… então se já trabalham não há um tema que vocês viriam a trabalhar? Estou a perguntar, que ainda não trabalhassem e gostavam que fosse um tema que viessem a... Que Seja uma mais-valia, atendendo ao vosso agrupamento e à realidade que vivemos hoje em dia no século XXI. É isso que quero dizer.

PB 1 - A diferenciação cultural, agente já trabalha.

Investigadora - Pois, por isso, se calhar tem que ser outro tema que ainda não pegaram. É isso que quero dizer.

PB 2 - Sim, mas acabamos por ter miúdos de outras nacionalidades que não era habitual, não é?

PB 1 - Há um que nunca irei trabalhar, que tem a ver com...

Investigadora -Então, se calhar, a demografia. Eventualmente.

PB 2 – Sim.

PB 1 - Com... Essa coisa agora nova, que não é igualdade de género. É…Igualdade de género já trabalhamos imenso. É…

Investigadora - Orientação sexual?

PB 1 - Orientação sexual.

Coordenadora - Não. Se há técnicos.

PB 1 - Não. Não tenho capacidade. Não tenho conhecimentos técnicos e os morais são os meus, não são para transmitir a ninguém.

Investigadora - Então era mais o sentido de lato da sociedade em si. É isso que queres dizer PB 1?

PB 1 - Eu acho que a escola... Eu acho que a escola tem trabalhado muito bem esses aspetos. Tu vês a polícia vai à escola, fala do *bullying*, prevenção rodoviária…. Têm…

Investigadora - Então não estão a ver assim um tema...

PB 2 - A segurança na internet.

Investigadora - Ah, se calhar a tecnologia, a tecnologia.

PB 2 - A segurança na internet... Então acho que era urgente.

PB 1 – Mas a segurança na internet…

PB 2 – Não estão… A maioria das crianças não têm informação.

Coordenadora - E nós próprios.

PB 2 - E nós próprios, como nos devemos proteger em relação a certas...

Investigadora - Se calhar investiam então na tecnologia.

PB 2 - Eu acho que era urgente nas escolas que haja uma abordagem muito séria e uma formação grande às crianças.

PB 1 – A policia vai lá… falar disso.

PB 2 - Sim, mas é pontual. É ali uma coisinha pontual.

Investigadora - Eu estou a falar enquanto... Não estou agora a falar da escola. Vocês. Eu estou a falar de vocês, enquanto equipa da biblioteca. No que se debruçavam.

Coordenadora - A tal questão da formação do utilizador, acho que promovemos isso...

PB 1 - Mas isso... Eu não tenho capacidade para promover isso.

Coordenadora - Mas podemos organizar.

PB 2 – Uma atividade. Dar palestras. Especialistas

Investigadora. Pois, tal e qual. Vocês serem o motor, enquanto bibliotecas.

Coordenadora - Sim, e já houve...

PB 1 - Eu acho que a escola, a nível da internet, o problema não é na escola. Porque eles vão aos computadores da biblioteca e têm as coisas todas barradas. Quase tudo. O problema é o telemóvel pessoal deles. Mas eu não sei até que ponto é que é pertinente não serem os pais a darem essa formação.

PB 2 - Os pais também não têm. Alguns não é?

PB 1 - Então se não têm, não ponham um telemóvel nas mãos de uma criança, como eu já vi alguns, a ver pornografia...

PB 2 – Falta a consciência, falta a consciência…

Investigadora - Pois, aí a biblioteca poderia dar uma mais-valia.

PB 1 - No recreio. Porque a nível da biblioteca não há problema nenhum.

Investigadora - Dos recursos da biblioteca.

PB 1 - Mesmo quando eles trazem o computador deles… dado pela escola e levam para a biblioteca, eu aviso sempre. Independentemente, o computador não é para estar a jogar, nem para estar em *sites* não permitidos.

Investigadora - Nem em redes sociais se não tiverem 13 anos, não é? Eu, pelo menos, imponho isso. (risos)

PB 1 - Mas muitos deles que tu vais ver na BE 3. Têm *Facebook* e têm 10 anos.

Investigadora - Sim, é o que eles me dizem. Ah, mas os meus pais sabem. Pois. Mas isso são os teus pais que autorizam. Eu, biblioteca, tenho que respeitar a lei. A lei é a partir dos 13, pronto. A resposta é sempre esta.

PB 1 - Isso é uma coisa muito polémica. Estás a perceber? Porque a escola já faz... A escola já faz a sua parte. Não é? Pelo menos os computadores da BE 3. Não consegues ver... Não é? Não quer dizer que não haja uma pirataria qualquer que os gajos lá... Mas pronto, não sei. O que eu tenho tentado fazer...

Coordenadora - Aqui também passa muito... Podemos nós... Só se tivéssemos alguém... Mas eu acho que é também a oferta a nível de ocupação dos tempos livres.

PB 1 - Mas eles têm algum tempo livre?

Coordenadora - Quando digo tempos livres, é horas de almoço, intervalos e alguns clubes. Aqui nós temos o xadrez. Fora desse âmbito das tecnologias, temos os jogos tabuleiros que é damas, xadrez e... Acabamos por não ter ali assim mais nada disponível porque...

Investigadora - Outro dos temas que estás a dizer, então no âmbito da educação, na educação de valores...

Coordenadora – Sim… porque havendo alguém... imagina tu…

PB 1 - Mas não eram os alunos. Eu não estou de acordo contigo. Não se começava pelos alunos. Começava-se pelos colegas.

Investigadora – Não mas seria um projeto... Poderiam ter vários braços. Atenção. Poderiam ser vários braços.

PB 1 – É assim… Enquanto os alunos saírem e entrarem nas salas como se fossem gado a entrar para um pasto, para um rodilho e os professores estão ao lado, não intervêm, não fazem nada. Nós não vamos conseguir fazer nada.

Investigadora – Portanto o pilar é a Educação.

PB 1 - Os meus eu consigo. Mas os colegas, tu vais lá acham normal. Eu não acho normal.

Investigadora - Então se calhar tinha que se ir à raiz, à educação, não é?

PB 1 - Mas as coisas estão escritas no regulamento interno, estão escritas em todo lado. As pessoas continuam a achar que devem...

Investigadora - Normalizar tudo.

PB 1 - E a escola... A escola é de todos e os nossos colegas têm que ser... têm que ter uma intervenção mais a...

Investigadora - A parte cultural que tu tinhas dito há pouco que não é? E humanista e todos aqueles valores…

PB 1 - Esta é a prova...

Coordenadora – Mas nós na Biblioteca…

PB 1 - Nós na Biblioteca, não. Eu não sei quantos professores é que… quando a turma entra...

Investigadora – Esta é a última pergunta.

PB 1 - Quando a turma entra, entra, como eu faço eu, pá, sou muito chato, mas eu não começo a aula sem eles me dizerem bom dia em coro, quero lá saber.

Investigadora - Ok.

PB 1 –Eh pá. Há falta de educação, não é? E se a escola não é um local também para educar, serve para quê, não é?

Coordenadora - Acho que esta vertente às vezes mais cultural, com momentos para poderem ver um filme, poderem... Exigia pessoas realmente também aqui, e mesmo, imagina, colegas de educação física com jogos tradicionais, quero dizer, que criassem ali, mas isso pronto...

Investigadora - Ok. Isso é para vocês pensarem. (risos). Ok. Não sei se tem mais alguma coisa a acrescentar?

PB 1 - Mas esses, por exemplo, os jogos tradicionais eram uma coisa que eles iam adorar. Estás a perceber?

PB 2 – Então por isso mesmo.

PB 2 – aquela de pôr a carne na farinha. Eles iam adorar fazer isso. A da colher com o ovo, a corrida de sacos. Eles deixaram de fazer isso e eles iriam adorar fazer isso.

Coordenadora – E o pião.

Investigadora - E a carica, eu retomei a carica.

Coordenadora – E o eixo também.

Investigadora - Não sei se querem acrescentar mais alguma coisa que eu ainda não tivesse perguntado. Se vocês querem partilhar? Só vos tenho a agradecer.

Coordenadora - Ficamos a dever-te os dados da equipa não é? Ora no 1.º ciclo não temos ninguém…

PB 1 - Falta aí a I. M.

Investigadora - Obrigada, então. Vou aqui desligar.

Apêndice XIII

Definição e Caraterização da BE - Diretores

AE A	***Diretor:*** *Nós temos três bibliotecas, uma em cada escola. Na escola primária, agora é escola básica do primeiro ciclo, temos uma biblioteca… que está a funcionar há 2 anos para cá com uma docente que está isenta da componente letiva por questões de saúde, mas está a fazer um trabalho muito meritório, apesar das dificuldades físicas que tem. Consegue motivar e criar ações de formação e dinamismo ali na biblioteca…* *[…] Dentro das suas limitações faz milagres. É evidente que tem a coordenação daquela escola, tem a coordenação da PB … que faz essa ponte. E, depois, na biblioteca da secundária, da escola sede, tínhamos a C. que reformou-se no mês passado.[…] Mas, durante o período em que a colega esteve cá, fez um trabalho meritório, fez uma revolução da biblioteca, fez não só a expansão da biblioteca em termos físicos, como também do espólio, e da forma como geriu e implementou as atividades… quer as atividades internas, quer até mesmo do Plano Nacional de Leitura, e de outros projetos e Erasmus muito associados à leitura. Portanto, teve uma intervenção muito meritória ao longo destes anos.* *[…] A professora C. era responsável por todas as bibliotecas, mas, como não podia estar a tempo inteiro em todo o lado, fez-se aqui uma delegação de competências****.***
AE B	***Diretor****: Nós temos bibliotecas em quase todas … aliás em todas as escolas… temos a biblioteca da escola sede que é a maior … e também pelo espaço onde está inserida… e logo de seguida temos a da BE 3. … […] Pronto… como é que eu hei-de dizer… São bibliotecas … que infelizmente têm… cada vez menos utilização em termos de… do papel, não é? A área do papel é muito menos procurada do que as restantes áreas, tentamos ter ali uma diferenciação em todas as bibliotecas entre … a parte digital e a parte dos livros. […] à exceção do Jardim de Infância que tem… […] Que tem uma «bibliomania». Porque é uma salinha pequena. Pronto, não podemos considerar propriamente uma biblioteca, mas os meninos usam, levam livros, e as educadoras utilizam também para a leitura… e mesmo assim… mesmo não havendo… nas outras bibliotecas… sobretudo aqui no secundário e no… básico e secundário e no 2.º ciclo não havendo uma grande procura dos livros mesmo assim há um grande esforço para que … haja a leitura domiciliária… tenta-se ainda assim… motivar os alunos a fazerem essa leitura… no 1.º ciclo … eles aderem muito… as crianças mais pequenas … levam muitos livros para casa para lerem … é bom mas traz-nos outro problema, é que os livros estão sempre em constante movimento e estragam – se muito … (risos) […] Sim… Em termos de aquisição de novas coleções…. Portanto o espaço… acho que é agradável…* ***Investigadora****: De todas as bibliotecas?* ***Diretor****: De todas as bibliotecas. Pronto aqui a da BE 1… torna-se talvez mais agradável pois tem aquela grande vista sobre o rio… é um espaço dinâmico pronto apesar de eu dizer há pouco que a parte dos livros não é muito procurada mas os miúdos vão para lá estudar mesmo que não usem os livros propriamente ditos… vão estudar… e é um espaço muito dinâmico, está sempre com gente… está sempre com atividades… a própria biblioteca desenvolve atividades do seu plano … e é procurada, não é um espaço morto que está ali onde se ponha as*

	pessoas que tem mais dificuldades em desenvolver a componente letiva, até pelo contrário. ***Investigadora**: Todas as bibliotecas são usadas assim como a sede?* ***Diretor**: São, são.*

Apêndice XIV

Definição e Caraterização da BE – PB e Coordenadoras

AE A	***Coordenadora –*** *É a mais pobre e a mais necessitada… (*referindo-se à BE 2*)* ***PB*** *– Em termos de espólio e de espaço. […]* ***Coordenadora –*** *As outras vão-se mantendo dentro de um plano de mediação…* ***PB –*** *A BE 3 eu acho que o espaço em si é ótimo, tem muita luz…*
AE B	***PB 1*** *- Eu acho que a biblioteca, para todos os efeitos, é um sítio especial na escola. É um sítio especial porque não é um sítio que tenha a ver com turmas. É um sítio onde o aluno vai sozinho. É um sítio onde o aluno se inscreve. É um sítio onde o aluno sabe que não pode fazer barulho. É um sítio onde o aluno tem ali à mão de semear não sei quantas coisas, de livros, computadores, para estar a trabalhar sozinho ou em grupo. […]* ***Coordenadora*** *- E a questão de quando eles entram às vezes mais apressados terem ali alguém que os faz parar. Mas que os faz parar de uma forma engraçada. Porque há essa ocasião. Como não vêm em turma. Às vezes vêm, acompanhados de professores não é? E também ajudamos. Mas esse lado que tu referias do acolhimento, eu acho que tanto na BE 3 como aqui na sede são espaços em que eles se sentem e que…* ***PB 1*** *– Sentem-se bem.* ***Coordenadora*** *- Procuram para estar também às vezes a pensar consigo próprios. Ter um bocadinho de... Estarem recatados, não é? Fugirem à confusão, à balbúrdia, ao barulho. Eles encontram neste espaço a segurança. […]* ***PB 2*** *- O primeiro ciclo é outra realidade. Não tem nada a ver. Não existe utilização autónoma. Já existiu há muitos anos.* ***Investigadora*** *- Mesmo quando estás na escola não abres ao intervalo das 10h30?* ***PB 2****- Não. Porque não tenho capacidade.* ***PB 1*** *- Mas eu tenho utilização autónoma na BE 4. […]* ***Investigadora*** *- Tu abres ao intervalo. Dás-lhe esse espaço?* ***PB 1*** *- Eles não vão muito. Porque eles querem... É um falso problema. Eles querem é brincar no intervalo. Vão um ao outro. Eles entram. E vão tirar os livros. E ficam a ler nas almofadas. Mas não… digo-te que em 200 e tal alunos vão 6/ 7. Não vão…Eles querem é brincar. Brincar, brincar, brincar. Estão fechados a manhã. […]* ***Coordenadora.*** *- Mas é uma vez por semana. Eles até se esquecem. Eles até se esquecem. Se fosse todos os dias…* ***PB 1*** *- Eu acho que eles não iam muito ao intervalo.* ***PB 2*** *- Eu acho que iriam. Eu acho que às vezes com miúdos que preferem…* *[…] Eu tenho imensa pena. Gostava imenso de abrir. Mas neste momento não consigo dar resposta a tanta coisa.* ***Investigadora*** *- Então foi uma opção?* ***PB 2*** *- Prefiro que a biblioteca esteja arrumada. E manter as coisas funcionais do que estar a abrir. E a comprometer.* ***Coordenadora*** *- Até mesmo para a utilização pelos professores que lá queiram ir com eles buscar livros. Se as coisas não estiverem ali. […]* ***PB 1*** *- Só que há um problema agora que se vem agravando nas bibliotecas do 1.º ciclo. Que é a ocupação da biblioteca.*

	PB 2 *– Sim. Portanto, elas são polivalentes. São polivalentes para tudo. Para a dança, para o teatro. Estás a perceber?* ***Coordenadora*** *- Aqui a coisa tem sido equilibrada.* ***PB 1****- Agora no 1.º ciclo tem sido horrível.* ***PB 2*** *- Aliás, entro na biblioteca, e cheira a suor de estarem lá fazer a atividade desportiva, a dança. Portanto, não existem espaços no 1.º ciclo para desenvolver as atividades que as escolas têm pensado.* ***PB 1*** *- Mas também não há necessidade de dar teatro na biblioteca.* ***PB 2*** *- E têm usado a biblioteca como um espaço polivalente.* *[…] Passaram a não ter utilização autónoma e passaram a ser polivalentes, onde tudo funciona. Portanto, chegaram as estantes para os cantos, não é?* ***Investigadora*** *– Para ter um open space?* ***PB 2*** *- para ter um espaço sim … para poderem funcionar essas atividades e portanto estão completamente descaraterizadas.*

Apêndice XV

Competências atribuídas pelos Diretores aos seus PB e Coordenadoras da equipa das BE

AE A	***Diretor:*** *Numa vertente mais de conhecimento, é fundamental conhecer a nossa realidade em termos de… de população estudantil e daquilo que são os nossos recursos em termos de… até mesmo de professores que possam dar um contributo para a biblioteca. E depois tem que ter um dinamismo muito grande para implementar as atividades de leitura, porque nós notamos muito, nos últimos anos, um decréscimo deste hábito de pegar no livro, de desfolhar o livro, de ler... Este interesse pela leitura tem, nestes últimos anos, tem-se notado um decréscimo muito grande… Isto depois reflete-se no vocabulário que os alunos utilizam, na… na diversidade… até mesmo da própria argumentação, que ficou muito limitada às poucas palavras que conhecem, ao desconhecimento de argumentação e de palavras...* ***Investigadora:*** *Pensamento crítico, não é?* ***Diretor:*** *Sim. Torna-se muito complicado. E agora, com esta implementação das ferramentas de inteligência artificial, é fundamental as pessoas… e nós estamos a falar em termos de alunos, não é? Os alunos conhecerem a forma correta de… de se expressarem para que a ferramenta consiga dar a resposta adequada, porque se vamos com… com o vocabulário que eles utilizam e a forma de escrever que eles utilizam… o resultado é nulo. […]* *Portanto há investigadores que dizem vocês não se preocupam muito com o resultado das ferramentas de inteligência artificial, preocupem-se em fornecer ferramentas aos alunos para fazer as perguntas corretas. E isso requer tempo, requer leitura, requer… trabalhar na língua e trabalhar nesse pensamento crítico, na forma como o aluno...* ***Investigadora:*** *E julga que estas 2 colegas, as professoras bibliotecárias, insistem muito nessa...* ***Diretor:*** *Sim, pelo menos notou-se nos últimos anos essa preocupação. Mesmo antes de aparecer estas… […] estas ferramentas neste último ano, nestes últimos dois anos, ferramentas que vieram de certa forma modificar o nosso paradigma. As colegas já… já faziam ações de formação ligadas ao digital, à literacia digital, à forma como se devia de fazer as pesquisas, à forma como se devia interpretar os textos, ter o pensamento crítico em relação aos… aos textos que liam, fazer o confrontamento entre vários autores ou várias fontes…. Portanto era um trabalho que era feito… muito porque a professora C. também além de ser professora, também era formadora certificada e fazia muito esta ponte.*
AE B	***Diretor****: Acho que é muito importante a capacidade de organização… a capacidade de organização do espaço mas também da questão das coleções... Também capacidade de liderança porque no fundo também têm essa competência de liderar aquele espaço e aquela valência… e de serem criativos e dinâmicos para desenvolvimento de atividades… E acho que é muito importante…. embora muitas vezes nem sempre se consiga… Uma capacidade de relacionamento com a comunidade de modo a aderir ao espaço… à biblioteca… e não acontecer o contrário. Do ponto de vista do relacionamento e da capacidade de interação… também…*

Apêndice XVI

Competências identificadas pelos PB e Coordenadoras da equipa das BE

AEA	***PB –*** *Acho que tenho alguma facilidade em articular, comunicar, interagir com os colegas… […] a interligação ….as relações pessoais, não é? Eu acho que aí posso dizer da experiência que tenho que isso facilita… depois a nível de formação penso que sim… mas essa parte… essa componente humana e trabalhar em equipa, essas são as competências que destaco …* ***Coordenadora –*** *Tendo feito este percurso de muitos anos de trabalho, é muito importante conhecer a escola e fazer parte do conselho pedagógico desde que a escola abriu, ganhei alguma …. capacidade de liderança no sentido de conseguir interagir com todos os intervenientes. Corre melhor quando a gestão apoia e corre pior…pronto … agora esta nova gestão também se tem portado bem… embora eles estejam …. Pronto muito mais ocupados com outras coisas que estão agora no início…* ***Investigadora –*** *Então destacas o teu espírito de liderança?* ***Coordenadora –*** *Não é bem … eu não sou assim uma grande líder …* ***Investigadora –*** *O conhecimento que tens da realidade?* ***Coordenadora -*** *O conhecimento que eu tenho da realidade, percebes? E eu gosto de liderar… de dar espaço para as pessoas se realizarem e executarem os seus trabalhos […]*
AEB	***PB 1*** *- Eu acho que a competência mais importante é … está ligada à vertente humana. Porque da parte do bibliotecário tem que sempre haver um… um namoro, entre aspas, aos colegas. Estás a perceber? Não basta tu desenvolveres uma atividade, não basta tu convidares os colegas, porque se não houver uma certa empatia tu não consegues levar os teus projetos. Aliás, como também a nível da relação entre os membros da equipa dos bibliotecários, não é? Porque isso é … é fundamental, não é? Saber dizer as coisas e saber ouvir. E saber dizer que não também, não é? […] Eu acho que este é o principal. É a tua relação com os colegas…os colegas da escola. Já que um dos objetivos é sempre aquele que mais falha, que é o problema do currículo. Para que as atividades façam parte do currículo das diferentes disciplinas. Se não tiveres os colegas à mão...* ***Investigadora*** *- E achas que isso tens conseguido desde que estás aqui no agrupamento?* ***PB 1****: - Nem sempre. […] Tenho tentado. Que essa vertente seja uma potência. Tenho tentado e pronto. Este ano acho que correu melhor. Senti principalmente no grupo que mais me interessava, que era o de português. Os outros também são importantes, mas não... […] Não, o português é o mais importante. Já que é aquele que tem como lema a escrita e a leitura de uma forma mais evidente. Mas houve outras atividades também lá… na biblioteca.* ***Investigadora*** *- […] Agora estamos a falar das competências.* ***PB 1*** *– Não, eu acho que se as pessoas não tiverem atenção a esta parte a esta vertente humana, não vão conseguir fazer muita coisa. Não é a obrigar, porque os nossos colegas não são obrigados. Não há nada na lei que diga que eles têm que fazer o que a gente quer, não é? […] Didaticamente e pedagogicamente é o mais correto. Eles podem fazer-te um manguito e dizer estou-me bem borrifando. E claro que depois também tem muito a ver com a forma como a*

	Direção vê as bibliotecas. Se a Direção achar que a biblioteca é uma coisa residual, também não podes fazer grande coisa. *[…]* ***PB 2*** *- Eu concordo em tudo com aquilo que o PB 1 disse.* *Realmente o lado humano é essencial. A nível de competências? Relacionamento com todos, com miúdos, com o pessoal. Da minha parte não está a ser bem conseguido, porque estou muito dispersa em muitas bibliotecas.* *[…] Tenho investido na parte digital, porque acho que hoje em dia a biblioteca tem mesmo que ter essas competências. Principalmente para agilizar a gestão e todos os processos de gestão que na nossa dimensão são significativos. Se for tudo feito à mão é um peso brutal para nós. A ideia foi retomar um bocadinho o que a vossa equipa também tinha feito no sentido de avançar com a informatização do empréstimo e com todos esses processos. Portanto foi retomar aquilo que vocês deixaram um bocadinho aqui também e tentar simplificar esse lado da gestão para que sobre mais tempo para nós podermos estar realmente com os miúdos, com os professores. Portanto as competências digitais também acho que são importantes para poder apanhar este lado, este barco. Tudo o que está a acontecer hoje em dia. Esta evolução alucinante da tecnologia. E os professores também têm que acompanhar o bocadinho em geral. É transversal, não é só para o professor bibliotecário. […] Mas sim, o lado humano é o principal. […]* ***Coordenadora*** *- Sim, concordo com o que foi referido antes. Aqui, ao contrário da PB2., que está tão dispersa pelas várias escolas e que portanto esses laços ou ter ali uma ponte de comunicação diariamente, mais presente, não existe. Aqui, em teoria, temos isso. Tínhamos uma funcionária que já cá está há imensos anos. Que conhece este espaço como ninguém. Assim como na BE 3. E que tem a nível desta proximidade e do relacionamento com professores, alunos, colegas. É realmente excecional. E creio que também da minha parte é igual. Nós pretendemos que as pessoas se sintam bem, se sintam convidadas a vir a este espaço.* ***Investigadora*** *- E a nível de competências que tu achas que podes ter?* ***Coordenadora*** *- Eu acho que a esse nível é o valorizar aquilo que as pessoas vão fazendo. Dizer-lhes, desafiá-las para fazerem connosco. E, no fundo, dar visibilidade também ao trabalho que elas, pouco, mais aprofundado vão tendo com a biblioteca. A resposta que dão às propostas de atividades da biblioteca, lançamos algumas, que elas sintam que são parte, que não é da biblioteca, é da comunidade escolar. Esta relação de proximidade, acho que nós conseguimos estabelecer. A ponte com a Direção e com o Conselho Pedagógico é mais difícil. É mais difícil porque nesta dimensão… isto é, ingovernável, diria. E as solicitações são muito. E às vezes também se torna difícil para quem está nesta gestão intermédia estabelecer prioridades e linhas muito firmes para onde vamos. E isso nem sempre, pronto não estando assim tão clarificado para toda a comunidade, acaba por, pela dimensão sobretudo, por isso, por haver uma grande dispersão. Então, do ponto de vista da liderança, não sei se ponho em causa a minha competência ou a minha capacidade de fazer chegar às vezes nessas...*

	[…] nessas instâncias, ajudar no fundo a estabelecer as tais linhas orientadoras e a tentar diminuir a dispersão que existe, e que é muita… de modo a que a biblioteca seja mais valorizada enquanto polo não é ? Numa escola. Mas vamos tentando. E aqui também a equipa acaba por ser... ***Investigadora** - […] Tens investido nas competências de comunicação para fazer passar essa mensagem?* ***Coordenadora** - Estamos a melhorá-las. Acho que estou a melhorá-las, aliás, quando reunimos com a Direção, acabamos por passar muito aquilo que consideramos que são os pontos menos conseguidos, não é? E acho que estou a melhorar um bocadinho esse lado… porque no terreno, no dia-a-dia, com os colegas, eu acho que isso se faz. Mas, a nível mais global, eu acho que pode haver uma melhoria na comunicação e no fazer chegar das informações também aos... […] Sim. Para que não haja a sensação de que aquilo que a biblioteca faz é da biblioteca, porque não é da biblioteca. Eu acho que isso pode, às vezes, afastar um bocadinho as pessoas, porque parece que se está a dar protagonismo a quem está na biblioteca, quando não é. […] Portanto, aí a comunicação... […] É para que as pessoas vejam que são elas, e são. […] Nós estamos aqui para servir. […] Somos um serviço. E o facto de, às vezes, surgir como atividade que foi dinamizada na biblioteca, eu acho que isso faz com que as pessoas se sintam... […] Portanto, aí acho que há a melhorar. Do ponto de vista humano, acho que temos um caminho muito consolidado. O resto…*

Apêndice XVII

Caraterização da ação da BE- PB e Coordenadoras da equipa das BE

AE A	***PB –*** *[…] desde o empréstimo, pronto na referenciação, aconselhar, atendimento também, toda a parte de tratamento documental, tratamento técnico, catalogação, tudo, planeamento, execução, desenvolvimento de atividades e relatórios e tudo o que tem a ver com a parte pedagógica de atividades, com a equipa claro, com as pessoas que tenho lá a colaborar… […]* ***Coordenadora*** *– Tudo. A gestão dos projetos, há um excesso de trabalho, uma carga imensa. Gestão de projetos, gestão de recursos humanos, as pessoas que entram e saem querem vir todas para a biblioteca e depois chegam cá e não fazem, nem correspondem nem ajudam, nem vestem a camisola, só estão aqui a fazer dias, é muito difícil gerir essas pessoas, dar assistência à colega da número 1 e planificar algumas atividades também é difícil. Portanto isto é um cargo difícil. É preciso a pessoa ter uma certa amplitude mental e até intelectual para se saber recolocar e equilibrar. Portanto, cada vez há menos ajudas, oficialmente. Há desvalorização do assistente de biblioteca, não sei porquê. E as pessoas, a comunidade educativa não dá valor ao que é informatizar, gerir recursos humanos, gerir acervos, planificar, animar, não dá. E muitas vezes, quando nós pedimos a participação, especialmente no secundário em que as pessoas têm o problema dos exames, não aceitam participar. Portanto isto está-se a tornar num cargo muito difícil de gerir… se calhar a versão seguinte do professor bibliotecário é um animador cultural dentro da escola e um guardador do acervo…* ***PB*** *– Neste momento só falta limpar…* ***Coordenadora*** *- Ah mas eu já limpei…*
AE B	***Coordenadora*** *- […] Então, gerir a equipa, neste caso, gerir o espaço e gerir os equipamentos e a coleção. Porque, como temos aqui na sede pessoas que realmente têm aqui umas horas, mas são pessoas que não tiveram a ocasião, e porque estão hoje e para o ano já não estão, de… até de sua iniciativa, irem fazer uma formação, depois foi também aquilo que nós, enquanto elementos da equipa, acabámos por ir fazendo, não é, porque gostámos e estabelecemos ligações com o espaço e com as tarefas. E a divisão, ali muito estanque, de tarefas é impossível. Até porque, com a ausência da funcionária, eu assumo, muitas vezes, funções de atendimento. Ora ir emprestar computadores para irem para a sala de aula e depois vêm trazê-los e depois... E o que acontece é que um dos elementos da nossa equipa, por questões até de saúde e por interesse, porque gosta, e acaba por… essa sim, ter um bocadinho as funções mais delimitadas, que é vir integrar os livros no KHOA, fazer a catalogação, parceria… […] A parte de animação também tem estado mais centrada ainda, e eu não queria isso, em mim, porque gostava que aquelas ações que fizéssemos, e que estão disponíveis para qualquer professor vir cá requisitar e ser o próprio dinamizador, ainda não. Não cheguei aí. Não está, não está, mas... […] Portanto, a parte da animação, divulgação de coleção, alguma atividade mais em articulação com uma outra disciplina, isso ainda… está centrado em mim. Porque depois o resto do trabalho é realmente responder às solicitações. Precisamos da biblioteca, porque vai haver também um evento… um espaço, não é? Estiveram os Erasmus...[…]* ***PB 2*** *- Ora bem, no primeiro ciclo a catalogação é feita pela Biblioteca Municipal, mas, mesmo assim, a gestão é bastante exigente. Porquê? Porque são coleções*

	que estão muito envelhecidas. E, portanto, logo no início do ano, é feita, normalmente, um pedido de... Há uma relação de necessidades. Portanto, são auscultados os professores para saber o que é que sentem falta nas suas bibliotecas, que recursos sente em falta. ***Investigadora** - E é feito desbaste? Tem sido feito o desbaste?* ***PB 2** - Tem sido feito... Bastante. (risos) Mesmo assim, eu acho que deveria ser mais, mas, pronto, tem de ser aos bocadinhos. […]* *Semanalmente, há a arrumação de livros, que demora sempre imenso tempo e, claro, há as atividades… as que é possível. […] Este ano, sacrifiquei muito as atividades para poder implementar o empréstimo informatizado de livros no primeiro ciclo. Começámos, o objetivo foi abranger o 1.º ciclo todo, o pré-escolar não sei como é que vou fazer ainda, porque há muita mobilidade… dentro... Não só do agrupamento, como para fora do agrupamento e, portanto, não sei ainda como é que vou organizar para já está em stand-by, mas pelo menos no 1.º ciclo… Começámos com o 3.º ano, implementámos no 3.º ano, descemos para o 2.º e agora já estamos a chegar ao 1.º. Pronto, no próximo ano letivo, penso que consigo abranger o 1.º ciclo. […] Esses anos que eu falei estão a usar o KHOA para fazerem empréstimo informatizado. E isso levou muito tempo, obrigou-me a estar a criar bloqueios no sistema porque são os professores titulares que estão a fazer e, portanto, tenho que bloquear.[…]* ***PB 1** - A minha base está limpa. Tenho os livros todos catalogados. Tenho os livros todos com códigos de barras. Apaguei os livros todos abatidos da base de dados, porque aquilo não faz sentido. […] E, agora, provavelmente, já falei com a PB 2, agora, quando vierem as listas do 5.º e 6º ano, vou ter que ir ver todos os alunos e ver quais têm cartão. Se houver uma grande quantidade já de alunos já com cartão, depois a PB 2 ajuda-me. E, se calhar, este ano vou fazer um empréstimo misto para experimentar. Digital. […] Porque, pronto, isso está preparado, está pronto. Está feito. Agora, acho que está. Tenho um elemento bom da biblioteca que estamos a alinhavar numa espécie de indexação. Ela está a começar a fazer as listagens por temas, na parte das ciências, na parte da arte. […] Tenho também por hábito, que é uma coisa que eu gosto muito na biblioteca, que são as exposições. A minha biblioteca está sempre... Algumas organizadas por mim, e os colegas já começaram a apropriar-se. […] Pronto a Feira do Livro também é sempre na biblioteca, que nós fazemos questão que seja sempre. Porque é uma boa parceria com o grupo português. […] O «Mostra-te» é uma exposição em que os alunos vão entregar trabalhos à biblioteca, trabalhos de desenho e pintura, feito por eles para serem ilustrados. E aquilo vai sempre crescendo ou diminuindo.* ***Coordenadora** - Aqui também fazemos, e é... Durante... Temos uma temporada, divulgamos que estamos abertos à receção de trabalhos. Aqui também houve no âmbito da música, como diz o J., fazem música. Também dentro da escrita. E depois quando já temos assim um bouquezinho que achamos que podemos mostrar, já temos... E vai dando cor, e os miúdos acabam por circular e vêm ver os trabalhos juntos. […]* *. **PB 2** - Eu estava a esquecer outra atividade que eu fiz para as turmas todas.*

	[…] A Cinanima. Eles iam lá… viam um bocadinho do filme, depois tínhamos uma discussão sobre o filme e foi também para a... Este ano fiz três atividades para as 24 turmas.

Apêndice XVIII

Atividades desenvolvidas pelos PB e Coordenadoras da equipa das BE por Domínio MABE – perceções Diretores

	AE A	AE B
Domínio A - Currículo, literacias e aprendizagem	*Escrita criativa foi… foram atividades que foram desenvolvidas na biblioteca, escrita criativa*	*Há uma atividade que é da Biblioteca por exemplo que tem a ver com … com o currículo por exemplo das Artes…* *É só mostra, chamamos mostra… Eles desenvolvem ali os trabalhos.* ***Investigadora**: Mas é só na sede?* *É mais na sede. Na sede e na do 2.º ciclo.*
Domínio B – Leitura e Literacia	*Sim, temos o «Ler para Aprender», é um projeto que nós temos a… a decorrer… mas vai desde o primeiro ciclo até o décimo segundo, portanto, são atividades que são desenvolvidas ao longo dos três ciclos, dos quatro ciclos de missão.*	*No domínio B. Que é… a questão de convidar os escritores e de promover também momentos de leitura... Por exemplo na BE 4, costumam… não é propriamente da biblioteca mas acaba por ser no espaço da biblioteca […] Durante a semana da leitura a coordenadora convida várias pessoas para irem ler … às crianças.*
Domínio C – Projetos e Parcerias	*… temos projetos internacionais ligados à cultura e à língua, projetos Erasmus, intercâmbios com outras escolas, é importante haver este intercâmbio, apesar de… depois nós comunicarmos com… não com a nossa língua materna, mas com o inglês, mas depois há interpretações que nós fazemos… representações através por exemplo de peças de teatro com a nossa língua… é importante as outras nacionalidades ouvirem a nossa fonética, a nossa forma de expressar… e também são projetos muito interessantes.*	*A Biblioteca normalmente também está ligada aos projetos… Por exemplo agora vamos ter… está ligada normalmente aos projetos… está muitas vezes ligada aos Domínios de Autonomia e Flexibilidade Curricular…* *Vamos ter agora na próxima semana a mostra final desses DAC. A Biblioteca também vai participar…. O nosso tema são as comemorações do 25 de abril… a Biblioteca vai fazer … leitura de poemas relacionados com o tema… […]* ***Investigadora**: e isso é comum a todas?* *Não é só a escola sede.* *As parcerias são sobretudo com a Rede de Bibliotecas Escolares… não temos assim uma parceria muito destacada…*

Domínio D – Gestão da Biblioteca Escolar	*Sim, existem regulamentos, o regulamento que está aprovado no Regulamento Interno também, faz parte do anexo do Regulamento Interno…. Em termos de gestão, nós temos a plataforma que está ligada às bibliotecas, a reposição de livros, tudo é gerido… de uma forma… eu vou dizer que é eficaz, embora, por vezes, os resultados não sejam tão, tão... por exemplo, quando é a questão dos empréstimos dos livros, tem a ver com o retorno do livro, por vezes isso não acontece com facilidade… […] desenvolveram um software para… para o registo das entradas e saídas dos alunos, porque é que é que os alunos se deslocavam à biblioteca, com que finalidade, se era para… para fazer pesquisas, se era para estudar, se era para fazer acompanhamento, ir assistir a uma... a uma atividade…* *E depois, com base nesses dados, nós fazíamos uma estatística e recolhíamos dados que eram importantes para a nossa ação… Esse programa foi implementado pelos alunos do curso de Programação, está a ser em revisto agora, portanto, também... […] Existe aqui sempre uma preocupação de... de recolher informações para… constante melhoria dos serviços e da forma como a biblioteca atua.*	*Utilizamos o software da gestão das coleções no fundo que…* ***Investigadora**: O khoa?* *Exatamente. E estes são sobretudo…os… o programa que existe para a biblioteca. Em termos de recursos todos os anos tentamos aumentar…* ***Investigadora:** os bibliotecários fizeram algum programa para otimizar essa gestão, é nesse sentido?* *Não, pronto que eu saiba… que eu saiba não… Pronto, penso que será isto, assim de uma maneira muito generalista…*

Apêndice XIX

Atividades desenvolvidas pelos PB e Coordenadoras da equipa das BE por Domínio MABE – perceções dos PB e Coordenadoras

	AE A	*AE B*
Domínio A - Currículo, literacias e aprendizagem	***PB*** *– Sim no A, na articulação com o currículo. Este ano já conseguimos algumas áreas curriculares que o ano passado não tínhamos. Temos projetos …Na área da filosofia que há-de arrancar …* *É filosofia para crianças, crianças e jovens como temos lá os 4.ºs anos. [...] Pronto no A, articular, tentar inovar e ir a áreas que ainda não fomos, às vezes também temos que ver a recetividade de certos grupos disciplinares, há mais recetividade do que outros […] Planificar atividades e tentamos que essas atividades não sejam só coisas pontuais sejam… envolvam conteúdos, conceitos e até avaliação… fazer assim uma coisa… que tenha conteúdo e não seja só assinalar uma data… pronto.* ***Coordenadora*** *- Olha, no 1 (refere-se ao Domínio A), é realmente[…] a articulação com o Conselho Pedagógico, com a Direção…. São estruturalmente importantes para que tudo isto flua…. Porque ninguém pode fazer coisas sem haver um plano de atividades… relatórios dessas atividades… portanto articular de acordo com o Projeto Educativo e ter realmente apoio porque se não houver apoio não há…*	***PB 2*** *-Pronto, no domínio A, foi O «livros com ciência», que foi uma atividade de articulação com o Clube de Ciência Viva e que o tema, portanto, era a geologia… Fiz, fiz, fiz. Deixa ver qual é que eu fiz… Tenho tantas coisas que... Ah, «os três bandidos». Lembrei-me porque na altura eles deram os direitos das crianças. Normalmente faço sempre. Aquilo que faço no 1.º e 2.º é um tipo de atividade, 3.º e 4.º outro tipo de atividade, Pré-escolar, outro tipo de atividade. Portanto tenho aqui três grupos.* ***PB 1*** *- Lembrei-me porque na altura eles deram os direitos das crianças que houve por trás, houve em Oficina Criativa, a criação dos cravos, depois a pesquisa de canções, a pesquisa do 25 de Abril,* ***Coordenadora*** *- os kits de livros para irem para a sala de aula, para as pesquisas.* ***PB 1*** *- Foi uma atividade muito engraçada, porque foi muito... Muito completa, foi todas, todas as disciplinas que participaram para a mesma atividade.* ***Coordenadora*** *- Mas cá está, também houve da parte das estruturas intermédias, nomeadamente, o Pedagógico,* ***PB 1*** *– Vontade…* ***Coordenadora*** *- a definição de algumas linhas orientadoras… era aquilo e do diretor. Porque a ideia do PB 1 inicialmente, como ele a pensou, era para mobilizar os colegas da escola da BE 3, não é? ficar com os alunos e o pessoal da escola da BE 3 …. […] Mas o Diretor achou que realmente era uma mais-valia alargá-la. E então todas as escolas aderiram. […]* ***PB 1*** *- Não aderiram, não, foram obrigadas a aderir.* ***Coordenadora*** *– Pronto. Está bem, mas cá está, isso também tem de ser assim.* ***PB 1.*** *– E do Pedagógico, e o próprio Conselho Geral também não se deve ter oposto, não?* ***Coordenadora*** *– Sim no A, […] se calhar ia para as oficinas de escrita, que acabam por também ser transversais, uma das atividades também da escola da BE 3, sendo que são práticas diferentes. […] porque queremos fazer coisas um bocadinho diferentes para depois nos enriquecermos, não é? Olha, isto resultou, isto não resultou, e então agora vou fazer… aqui tem sido com base muito na parte da poesia, mas também a partir da audição de músicas. Pronto. Houve estas duas… ouviram a música e depois os alunos escrevem e depois há a troca de... […] A ideia era contrastar, os temas eram temas contrastantes e, a partir do tema que tinha suscitado mais ideias aos membros na planificação, digamos, do texto, depois eles, a pares, acabavam por selecionar o tema mais inspirador, digamos, e a partir do*

		que tinham extraído dele, em termos de emoções, de situações, escreverem o início de uma narrativa. Portanto, aqui seria, na primeira parte, isto foi feito em articulação com os colegas de português, mas foi iniciativa nossa… não foi um desafio… cá está foi da nossa parte. O de poesia acaba por ser até mais de leitura propriamente do que escrita mas, e de compreensão […] ***PB 1** - […] nós temos umas caixas, que demos o nome das «caixas de Sofia», porque eram... e dentro tinham quatro objetos para eles conseguirem uma história. E a história tinha obrigatoriamente de começar com uma frase... […]* ***Coordenadora** – Estás a esquecer-te que eram associados às obras de Sofia de Mello Breyner. […]* ***PB 1** - E eles tinham que obrigatoriamente começar a história por uma frase de um livro da Sofia… que estava referido, até para eles saberem quantos livros é que... E depois era a construção da história, e depois nós passámos aquilo a computador, e era para depois fazermos... então os tais clubes… eles vinham ler a sua história, aos colegas, não sei como se chama... E ler também... […] à própria turma… Só que não tivemos tempo.* ***Coordenadora** - A ideia era ler o que eles tinham criado, porque os objetos estavam associados também às obras.*
Domínio B – Leitura e Literacia	**PB** – *Pronto, «Forte em Leitura», um projeto que temos já há vários anos. […] Tivemos a «escola a ler» também e que continuamos a trabalhar e a desenvolver e a explorar um pouco. E o trabalho com os alunos estrangeiros que este agrupamento recebe muitos. De várias nacionalidades e às vezes chegam sem saber dizer uma palavra em português… no ano passado candidatamo-nos aos «imprevistos de leitura» para ver se comprávamos uns materiais… fundo documental próprio para trabalhar com eles e temos um projeto… apoio… são tutorias … tem nome… «tutorias de leitura:*	***PB 2 e Coordenadora** (*em uníssono*) - «Livros à mão»* ***PB 2** – Temos as caixas de aula, sim. […] Olha, os alunos vão e há sempre um sistema misto, por causa das nossas coleções que são limitadas e, portanto, depende um bocadinho do número de caixas que me pedem. Porque há escolas em que, por exemplo na escola da BE 7, tivemos o 2.º, o 3.º e o 4.º ano com caixas de livros em todas as turmas, com o «livro à mão». Porquê? Porque tinha lá uma colega com problemas de saúde que teve temporariamente ali e conseguiu dar essa resposta. Mas noutras escolas…* ***Investigadora** - Ou seja, organizam caixas para eles terem uma espécie de biblioteca em sala de aula.* ***PB 2** - Exatamente, e eles depois registam numa folhinha que livros é que leram, as vezes cada livro foi lido. E às vezes cria-se uma dinâmica na biblioteca de escolha deles próprios, também escolherem os livros que querem levar para a caixa.* ***Investigadora** - E essas caixas são organizadas anualmente ou trimestralmente?* ***PB 2** - Por período. Porque eu tentei fazer por mês, é muito curto. Não funciona.* ***Coordenadora** – […] são os clubes de leitura que tivemos no 3.º ciclo aqui e no secundário… e tivemos também no 2.º ciclo.*

	concessões individuais com alunos estrangeiros» e muitas outras coisas… ***Coordenadora** – Pronto. Eu ao longo destes anos eu incidi muito a nível do secundário. Como os alunos chegam aqui sem competências de leitura …Incidi muito na promoção da poesia… porque é uma forma de ler emocional que os capta…* ***Investigadora** – Como é concretizada essa articulação com as colegas?* ***Coordenadora** – É aqui em todas as datas comemorativas, temos sempre um poeta, ou alunos, …*	***Investigadora** - E são dinamizados autonomamente pelos alunos, ou há sempre um professor responsável?* ***Coordenadora** - Aqui ainda fui, mas eu espero que, para o ano, no caso do 3.º ciclo, possam ser, depois já miúdos, os que viveram essa experiência… […] No secundário foi comigo e com um colega de filosofia e… usámos, um bocado estratégias diferentes e a regularidade também era diferente. Achei que no 3.º ciclo, uma vez por mês, era um espaçamento muito grande, tinha um intervalo grande, depois aquilo caía, então fizemos… chegou a haver uma semana ou outra que fazíamos seguidinhas, mas depois era daí a três semanas, foi mais ou menos esta a organização. No secundário, uma vez por mês foi suficiente.* ***Investigadora** - E como é que eram escolhidas as obras? Eram autonomamente pelos alunos?* ***Coordenadora** – Não, aqui comecei, eu, por também levar uma, mas achei que no 3.º ciclo tinha que deixar ali margem para serem a eles. Como eles já eram, muitos deles, bons leitores, houve sempre diversidade, portanto houve sempre diálogo a partir das trocas e da partilha, e de miúdos que nunca tinham lido, mas que já tinham ouvido falar e então queriam ler, foi muito por aí. […] Era às quartas-feiras, à hora de almoço, porque eram miúdos de 7.º, 8.º e 9.º.* ***PB 1** - Na escola da BE número 4 fazemos sempre que os pais venham ler.* ***Investigadora** - Na semana da leitura?* ***PB 1-** Um conto e essas coisas. Na escola da BE 3... Nós convidamos um aluno, os alunos que querem vir ler para as outras turmas, eles inscrevem-se... […] E depois eu faço o calendário e fazem os convites às turmas. É o livro que eles quiserem e os livros que eles estão a ler.*
Domínio C – Projetos e Parcerias	***PB** - Nos projetos de destacar […] o clube do ambiente que também há aqui …* ***Coordenadora** - Mas realmente este aqui que nós tivemos ultimamente o «Todos juntos» que deu este equipamento, foi um projeto muito importante … eu ainda estou à espera do resto dos computadores e que depois vai alimentar aqui esta parte… tem a componente do livro juvenil…e acho que a nossa*	***PB 2** – temos o mini cineasta «às Voltas Com», que é a partir da poesia para criar curtas-metragens.* ***Investigadora** - E qual é a parceria que têm?* ***PB 2** - Com o Plano Nacional das Artes, em que vai a coordenadora do plano, dar uma ajuda, e portanto este ano funcionámos foi uma turma de cada escola a colaborar nesse projeto, mas normalmente é assim. […] Normalmente eu escolho uma turma de… estamos já a apostar mais no 4.º ano… que têm mais autonomia… já fizemos com o 3.º, temos estado a melhorar o projeto, portanto vamos avaliando no final de ano e dizer: para o ano vamos fazer de outra forma. Pronto. […] Pega-se num poeta, ou alguma poesia selecionada por nós, este é o terceiro ano que estamos a funcionar. O primeiro ano escolhemos poesia de Sidónio Muralha, selecionámos vários poemas, eles têm de criar uma curta-metragem*

	escola tem cerca 100 miúdos de Educação Especial … é procurada por isso… tem uma sala de multideficiência e … não ter um polo ligado à educação especial era uma falha. Portanto nós tivemos aqui uma Associação, a Laredo, na pessoa da CIBE e da M. e de uma ex CIBE, que nos ajudaram a lançar esta componente porque nós… eu pessoalmente sozinha também não conseguia e a PB tinha entrado…. E desde a seleção de livros especiais, ao rato especial e à caneta especial … tudo isto é importante… e os professores de educação especial ainda não se tinham lançado nisso… e aí a biblioteca lançou-se […]	*para essa poesia e têm de ler, portanto é o treino da leitura. […] têm de ler, fica gravada a leitura.* ***Coordenadora*** *- … O Cinanima já falámos, talvez aqui a Semana dos Afetos, que é a parceria com o Projeto de Educação para a Saúde, aqui destacaria se calhar essa, para não ser alguma coisa já referida. […] Então… o PES está também muito associado aos alunos do Clube Ubuntu, os professores acabam por estar num lado e estar no outro, e então, com base em histórias associadas aos afetos, por exemplo, a empatia…as emoções e escolheram-se um ou outro livro. Eu, por acaso, uma das vezes fui eu que criei as atividades que passei para os alunos também do Clube Ubuntu, que foram às várias escolas a fazer a leitura […] e fazer as atividades em função do projeto, também está, mas ligada à Semana dos Afetos, digamos oficialmente, é uma semana aqui dinamizada mais pelo Projeto de Educação para a Saúde… E nós fizemos esta parceria, procuramos sempre ter um livro, a leitura como ponto de partida para qualquer coisa.* ***PB 1*** *- Das parcerias. Das parcerias já falei. Tive aquele do Cinanima. Tivemos a parceria com o Concurso Municipal de leitura. […] a Câmara, também participámos no património, na Rota das linhas de Torres.*
Domínio D – Gestão da Biblioteca Escolar	***PB –*** *Sim, sim, estão a ser vistos a nível do agrupamento os regimentos, o projeto educativo e ainda há pouco, no período passado estivemos de volta disso. […]* ***Coordenadora*** *– Ah no D? É a informatização para o empréstimo.* ***PB*** *– E tudo e mais alguma coisa…* ***Coordenadora*** *– Agora os estagiários vão acabar as etiquetas que faltam …da Câmara… e aqui está tudo feito… tem sido…mas não é só o nosso trabalho… É também o trabalho dos estagiários… Nós estamos há 3 anos com o grupo de estagiários… Sim pronto. Mas enquanto não houver os cartões de leitor, nada*	***PB 2*** *- Então, da gestão da biblioteca escolar, portanto, foi a aposta na informatização. Houve, sei lá, entre 600 e 800 códigos de barras que foi necessário colar em livros das várias escolas e, portanto, houve muito trabalho para fazer. Ia destacar, então, esse.* ***Coordenadora*** *- E foi, pronto. Na parte da gestão, é o ingovernável (risos) é a continuação da introdução da coleção no Khoa, porque no nosso caso não temos um 1.º ciclo, o apoio efetivo, mas temos. Sabemos que se precisarmos podemos contar aqui com os nossos colegas da Biblioteca da Quintinha, que...* ***PB 1*** *- Já foi falado. A limpeza da base, a catalogação… Ah, fiz uma coisa. Este ano tive uma vida um bocadinho folgada. Porque eu só tive Oficina Criativa. […] A Oficina Criativa faz parte da componente letiva, mas é uma... […] E também...* ***Investigadora*** *- Quantas horas letivas, então, é que tiveste?* ***PB 1*** *– Duas, duas. E forrei 400 livros. (risos) Como vês, também faz parte da gestão.*

	disto tem sentido. Eu este ano já falei com o Diretor e o papel do KHOA vai para a matrícula…	

Apêndice XX

Candidatura a Aprovação de Projetos – PB e Coordenadoras da equipa das BE

AE A	**Coordenadora e PB –** *Sim várias.* **PB -** *«Imprevistos de leitura», a necessidade de… termos fundo documental adequado aos alunos estrangeiros que nos chegam, e continuam a chegar… e que não comunicavam e não comunicam ainda em português portanto e como nós temos pré, temos de 1.º ciclo, temos muitos livros ao nível de 1.º ciclo, mas precisávamos de material… […] Imprevistos de leitura foi… PNL… É PNL…. é pouco de dinheiro mas pronto…é melhor que nada…* **Coordenadora –** *Não foram 1000 euros?* **PB –** *Não, 350 euros …e h e h…* **Coordenadora –** *Ah qual é que foi 1000 euros? Houve um que foi 1000 euros… Já não me lembro … Agora temos a «Leitura em família»* **PB –** *[…]* da do 1.º ciclo **Coordenadora –** *É assim… Desde a outra Direção… que o Diretor … que nos pediu para nós trabalharmos de uma forma articulada… desde o 1.º ciclo…então se não dermos formação ao 1.º ciclo como é que vão ler no secundário?* **Investigadora –** *Isso é da RBE?* **Coordenadora –** *Sim, é RBE. Eu cá … eu uso um truque. Quando se lança um projeto novo eu candidato-me logo à primeira. Porque aquilo…Como agente já tem experiência… e pega muito bem e gosto de experimentar os projetos todos… percebes? […] De Erasmus fiz aí 3 ou 4 e ainda estão a decorrer duas que eu penso deixar na escola para outras pessoas… porque os contatos internacionais vêm sempre, não é… da RBE talvez um, dois ou três…* **PB –** *Ui foram mais…* **Coordenadora -** *Ah para aí uns quatro… dois do PNL… dois da RBE* **PB –** *sim, sim ou até mais…* **Coordenadora –** *Ou até mais… uns cinco…Sim mete aí uns cinco…*
AE B	**PB 1** – *Money.* **Coordenadora** – (risos) *A questão de precisarmos atualizar muito as nossas...* **PB 1** - *A coleção. […]* **Coordenadora** - *Fizemos a vários. Ai… Fizemos a vários ...* **PB 1** – *«Escola a Ler».* **PB 2** - *A «Escola a Ler» foi para o 1.º ciclo, não é? Na altura.* **Coordenadora** *-Depois fizemos... E fizemos os clubes de leitura… Este era PNL. Olha, cá está, agora nem sei. Umas coisas, umas coisas nas outras, eu acho que isto era PNL. Os clubes de leitura, PNL, é. Também... Ainda foi outro. Listas de títulos, cinquenta...* **PB 2** - *«Cinquenta livros», sim*. **Coordenadora** - *Este não ganhámos.* **PB 1** - *Mas ganhámos outro, ainda?* **Coordenadora** - *Sim, ganhámos, falta.* **PB 2** e **PB 1 em uníssono**- *Leitura em Família.* **PB 2** - *Leitura em Família também para o Pré Escolar.* **Investigadora** - *Esse é do PNL, acho eu. Leitura em Família.* **PB 2** *–É, é.* **Coordenadora** – *E aquele do... […]*

	PB 2 - *Todos juntos podemos, não era esse?* **Coordenadora** - *Não, não era esse… Era de... Era à volta de 400 euros. O limite, o teto era 400 euros. E era para quem não tinha sido abrangido por um outro que ia até 600 euros. (pronunciou com entusiasmo o valor numerário) Estás a ver, não é? Portanto, convinha abranger. Mas era para aqui, abranger algum... […] Exatamente, um bocado a parte da tecnologia. E livros também de apoio à parte tecnológica.*

Apêndice XXI

Fatores potenciadores da ação da BE – perceções dos PB e Coordenadoras da equipa das BE do AE A

AEA	**Coordenadora –** *Haver uma boa equipa! Mais gente!* **PB –** *Sim, sim… e haver uma maior valorização a nível geral dos colegas, dos professores do agrupamento… haver uma maior…um conhecimento melhor… e temos de trabalhar nisso também, há muito a fazer ainda… no geral os colegas terem um melhor conhecimento daquilo que a biblioteca pode… fazer, ajudar, o trabalho, funções da biblioteca, isso tem a ver com a imagem que a biblioteca tem e que passa e… e haver uma maior valorização e perceberem as mais valias para todos, para o sucesso dos alunos, para as aprendizagens … da colaboração das várias áreas com a biblioteca. Depois … recursos humanos… mais, mais h… e… em termos de equipa… uma boa equipa… e é muito difícil fazer uma equipa quando não vêm…* **Investigadora –** *E o que é uma boa equipa?* **Coordenadora –** *Olha é cumprir a portaria (referindo-se à Portaria192- A, que regula a Biblioteca Escolar em Portugal). A portaria diz lá que deve ter uma equipa e eles não conseguem…* **PB –** *Pois são h de 79 … As pessoas que estão ainda doentes, ainda estão a recuperar…* **Coordenadora –** *É que senão passamos a enfermaria da escola… Percebes? Nós corremos o risco de passar a ser a enfermaria da escola… […]* *É um milagre. Eu tenho lá duas pessoas… Uma tem grandes problemas físicos, mas psicologicamente está ótima e… entrega-se e … esforça-se imenso e excelente. A outra é uma pessoa que está muito bem ainda e que veste a camisola. Mas isto é um milagre, são exceções… […]* *Foi uma sorte… E não sei por quanto tempo… Porque pessoas que estão doentes… que estão… não estão bem ou fisicamente ou psicologicamente… e vão e vêm…* *[…] a instabilidade, nós nunca sabemos com o que é que podemos contar…o professor bibliotecário sozinho não consegue…* **Coordenadora –** *Ah…Quero acrescentar que exigem muito … do professor bibliotecário… e que uma pessoa não chega a tudo … portanto… o professor bibliotecário atualmente não tem horário…* **PB –** *Não…* **Coordenadora -** *E que não podem exigir assim tanto… num contexto onde há onde há grandes deficiências de leitura e os professores das línguas devem partilhar connosco… portanto não pode haver um afastamento do corpo docente tão grande como existe …. da biblioteca … e a biblioteca tem de ser utilizada para os planos de …. curriculares … seja de que disciplina for desde que assim o entendam… portanto esse distanciamento entre as aflições do cumprimento dos programas e dos exames nacionais afastam e desvalorizam a biblioteca. Portanto, tem que haver estratégias de leitura adequadas para a interação professor/ biblioteca e sala de aula/ biblioteca e aluno/ biblioteca. […] Porque nós não conseguimos … que o… acervo saia a não ser para o empréstimo domiciliário…* **PB –** *Obrigatório… às vezes só aquilo que é obrigatório…* **Coordenadora –** *No fundo temos um grande fundo documental e ele não está a ser utilizado… há uma percentagem muito baixa…*
	PB 2- *Ter a equipa. Eu era a equipa. Precisava de pessoas com horas no 1.º ciclo.*

AEB	**Coordenadora** - *Aqui, também, passava por haver alguma estabilidade e este cuidado na distribuição das pessoas. Conseguir, idealmente, pessoas de diferentes áreas. E que as pessoas, por exemplo, não estivessem uma hora agora e uma hora no outro dia. Ali pelo menos duas horas. Porque para tu desenvolveres qualquer trabalho…* **PB 1** - *E há uma outra situação que também é muito importante, que era, eles deviam contemplar as horas das pessoas que vêm para a equipa, a começar pela hora de almoço. Porque é muito importante que a biblioteca não esteja fechada na h de almoço… Que é aquele bocadinho que eles comem a correr…* *Nem que venham fazer um jogo de xadrez ou alguma coisa assim, mas vêm à biblioteca. E era fundamental ter sempre alguém ali presente na hora de almoço. Se não tirarem a pessoa que lá está, a funcionária…* **PB 2** – *Fazer desfasamento…* **PB 1** - *O que eu tenho feito é que... Eu só abro exceção de requisição de livros à hora do almoço. Para ter a biblioteca aberta. E muitas vezes não ligo à minha hora do almoço no meu horário para ter a biblioteca aberta, não é? E as pessoas que vêm da equipa… para a equipa deviam ter… deviam começar a ser colocadas logo ali àquelas horas mais prioritárias. […] para o horário da biblioteca ser contínuo, não é? Das 9h às 16h, como é na escola da BE 3.* **PB 1**- *[…] a questão da importância que as chefias dão à biblioteca, não é? […]* **Coordenadora** - *E que passa por realmente estabelecer obrigatoriedades.* *É uma coisa sem a qual não… têm que passar todos por lá e haver efetivamente essa prática. Vamos ver, mas acho que...* **Investigadora** - *Porque acham que é desconhecimento, muitas vezes não há valorização porque há desconhecimento, é isso?* **Coordenadora** - *Da nossa parte da comunicação, que é um dos nossos pontos fracos. […] Sim. E também acho que a dimensão e as muitas solicitações. Eu continuo a achar que é um dos problemas, porque é transversal.* *E também aos colegas, as muitas atividades, as muitas solicitações. E se calhar nós, independentemente, de estamos agora enquanto professores bibliotecários, mas no âmbito das nossas áreas curriculares precisávamos também parar para pensar. Não é Fazer, fazer, fazer…* **PB 1** - *É que depois o que eu acho é que também não há coordenação entre os grupos disciplinares. Não há trabalhos. Devia só um projeto, em vez de haver dois ou três projetos onde as pessoas trabalhem.* **PB 2** – *Em que todos colaboram*. **Coordenadora** - *A nossa dimensão permitia que houvesse dois, três, se calhar quatro projetos, em função das caraterísticas das turmas… Se calhar tinha capacidade de resposta dada a dimensão. Não era preciso ser tudo para aquilo.*

Apêndice XXII

Liderança exercida pelos PB e Coordenadoras da equipa das BE – perceções dos Diretores

AE A	***Diretor**: Sim. Basicamente é isto. É ter esta capacidade de ouvir, de gerir ideias, de promover ações… de executar ações, de acompanhar, de fazer a monitorização, avaliação dessas ações… e criar uma equipa que seja… que seja também… mobilizadora e que seja… está-me a faltar a expressão… que seja criativa e dinâmica, portanto… para executar as ações que são elaboradas no plano, no Plano Anual das bibliotecas. […] portanto, a antiga Coordenadora era um exemplo disso, portanto, era uma pessoa extremamente ativa, com inúmeras ideias, inúmeras opiniões relativamente àquilo que era a dinâmica da biblioteca e aquilo que podia influenciar no processo de gestão da escola… e o próprio reconhecimento na comunidade das tarefas que eram feitas nas bibliotecas. Isso é importante haver aqui, lideranças fortes, lideranças intermédias fortes, que sejam capazes de mobilizar os restantes membros da comunidade a serem parte ativa na… na gestão da escola.* ***Investigadora:** Ok. E a PB ainda não se aventurou nesse…* ***Diretor:** Era mais a professora C., sim. Como coordenadora, tinha essa...* […] *Era o perfil, já estava no cargo há muitos anos, conhecia muito bem a realidade da escola, a PB. está...* […] *Está há menos tempo… pronto, são perfis diferentes, são… formas de estar diferentes, embora sejam… agora nota-se mais a participação da PB., como está a substituir a professora C., é natural que tenha essa participação mais ativa, mas são perfis diferentes, são formas de estar diferentes…. Também é uma fase de transição… tinha de conhecer o resto da estrutura, que não conhecia tão bem**.***
AE B	***Diretor**: Às vezes, eu acho que sim. No caso da C até acho que sim. Embora ela seja uma pessoa muito tranquila, muito calma, digamos assim… mas ela consegue gerir de forma a que as pessoas também façam aquilo que ela pretende que façam, não é? No fundo. (risos) […]* *Sim consegue cativar o grupo e os utilizadores, que também é importante.* *[…] Sim depende muito da qualidade. Da qualidade não, peço desculpa. Das competências, e da personalidade também de cada um. Portanto acaba por poder haver ali uma liderança.* *[…] Pronto. Eu a PB 2 conheço menos. Ela esteve muito tempo fora, de licença sem vencimento e depois quando veio, ela também é da escola da BE 3, do 2.º ciclo e quando veio esteve lá em baixo. Pronto. E depois é que passou para as bibliotecas quando vagou… quando houve uma vaga. Mas também não também me parece que seja… É muito boa profissional mas é mais técnica. É mais gestora do que líder. O P B 1 também. O PB 1 … O P B 1 é mais difícil. Sobretudo lá em baixo na escola da BE 3. às vezes … O PB 1 não é uma pessoa consensual, pronto. E depois já está lá há muitos anos … quando se está há muito tempo num sítio gera – se sempre … pronto há sempre anticorpos de parte a parte.*

Apêndice XXIII

Liderança exercida – perceções dos PB e Coordenadoras da equipa das BE

AEA	***PB –*** *Pois… o que me vem assim… coordeno aquela biblioteca e portanto… mas… é uma palavra que normalmente não faz parte do meu… Trabalhamos em equipa e sei que depois a responsabilidade… e se alguma coisa correr mal não é? Mas… Prezo muito esse bom ambiente e essa colaboração e o trabalho em equipa.* *[…] Coordenar… portanto… não estou na mesma posição que elas, coordeno…* ***Coordenadora –*** *E eu gosto de liderar… de dar espaço para as pessoas se realizarem e executarem os seus trabalhos mas sou um bocadinho…. Tenho de controlar o que falta e o que não falta, estás a ver? Não é que eu seja picuinhas mas… […] eu gosto de ter tudo certinho e que não falte nada, estás a ver? E que as coisas corram de uma forma articulada e equilibrada. Não gosto de sistemas desequilibrados portanto nesse sentido eu tento articular de forma mais harmoniosa possível para não haver desequilíbrios. E acho que isso é que tem conseguido sustentar a biblioteca, as bibliotecas.*
AEB	***PB 1-*** *O líder é aquele que tem um projeto, independentemente de que ele corra bem ou mal… que é o que o vai levar até ao final. E a gente na biblioteca não trabalha assim. […] Eu acho que não sou líder.* ***Coordenadora*** *- Eu acho que esse lado de conseguir que as pessoas... É como se a coisa fosse natural, não é? É como se surgisse algo naturalmente. Temos estas ideias, partilhamos estas ideias e conseguimos, lá está comunicando realmente bem, mobilizar algumas pessoas para as disseminar, agarrar e participar, não é? E, ao mesmo tempo, ir passando.* ***PB 2****- Eu acho que deve haver uma boa gestão primeiro. Que deves ter a casa a funcionar (risos) para que as pessoas percebam: está tudo a funcionar, a casa está arrumada…* ***Coordenadora*** *- Os alicerces.* ***PB 2*** *- No meu caso…[…] Foi assim que eu agarrei o projeto. Achei que, primeiro, a casa tinha de estar arrumada para que as pessoas tivessem vontade de se aproximar. Passavam pela biblioteca e torciam o nariz porque olhavam para a coleção e nada cativava, não tinham vontade de lá ir porque a coleção não era apelativa, porque as coisas boas estão muito escondidas no meio daquela velharia e de muitos recursos que estão completamente ultrapassados. E, portanto, quando olhavam, eu via sempre um ar de desdém tão grande que pensei, tenho de arrumar isto, tornar isto com mais cor, com mais... com livros novos. […] Vou renovar isto tudo antes que as pessoas tenham vontade de cá vir porque, se eu não tiver boa coleção, como é que eu vou conseguir fazê-lo? E, portanto, houve essa estratégia. E, portanto, eu acho que, devagarinho, talvez já sinta algumas pessoas a respeitarem mais o espaço, a respeitarem, a fazerem mais requisições sim. Isso é um dado. Tenho muito mais requisições neste momento do que tinha quando agarrei estas funções. E, portanto, espero que isso seja um indicador, pelo menos pequenino, (risos) de que, de alguma maneira... […] Possa um bocadinho ter… mas não sou uma líder. Não sou. Não sou. Mas espero que pronto, que esteja a funcionar um bocadinho.* ***Investigadora*** *- E tu, C?* ***Coordenadora*** *- «Água mole em pedra dura, tanto bate até que fura». (risos). […] devagarinho... […] Vai-se conseguindo chegar às pessoas. A parte aqui de... Aqui já existia, acho, uma coleção com alguma dignidade. Não, atualizada. Atualizada com*

	este boom de coisas novas e de escritores. […] E a pensar muito naquele público jovem. Ou o young app. Essas coisas não havia. Foi algo relativamente recente. Também nem havia esta divulgação das redes sociais. O TikTok que tem promovido muita a leitura. […] E aqui trazer… Ouvi-los aceitar as sugestões, pronto no caso da PB 2, no 1.º ciclo também… E aqui fazer também um bocadinho isso. Sendo que, a nível da coleção, esta estava já anos-luz daquilo que temos no 1.º ciclo, não é? […] Porque houve continuidade da presença de professores bibliotecários. Enquanto o 1.º ciclo é a intermitência. Aquele bocadinho uma vez. E mesmo assim no 1.º ciclo há diferenças entre as bibliotecas, não é?

Apêndice XXIV

O papel da BE como estrutura de gestão intermédia no AE – perceções dos Diretores

AEA	**Diretor:** *Tem, tem impacto, como é óbvio, todas as lideranças intermédias, todos os cargos de gestão intermédia, são… para já são nomeados ou são eleitos pelos colegas, pelos pares. E, depois, têm uma porta aberta aqui na escola, aqui na direção, onde podemos sempre discutir ideias e participar, havendo este ambiente de auscultação, de saber o que é que as outras pessoas pensam das pessoas, quais são as ideias. Isto é tudo bom para a organização, não é? Portanto, todas as ideias são bem-vindas, e é natural que, durante este processo, há pessoas que destacam mais que outras, que são mais ativas, proactivas… que querem contribuir para o bem… para o bem comum da escola, e, portanto, a antiga Coordenadora era um exemplo disso***…***
AEB	***Diretor****: Bom também não é uma tarefa muito… uma tarefa muito… eu acho que é uma tarefa agradável… é um espaço que eu gosto bastante, as bibliotecas… e a biblioteca escolar mas também é um espaço que dá trabalho, não é? Que exige... Lá está aquela capacidade de organização, da dinâmica, de propor, de gerir, e portanto no fundo é essa a função do coordenador da Biblioteca… Fazer acontecer, não é? E por vezes o coordenador também tem que dar a sua… dar as suas ideias e definir arrumos nomeadamente no planeamento da biblioteca naquilo que são… que é o plano anual de atividades da biblioteca escolar. E depois é à volta disso o que se vai desenvolvendo o trabalho do coordenador. Além da outra parte que é a parte mais técnica e mais burocrática da gestão dos fundos, do fundo documental…* […] *Também há muito. E depois gerir muito… a presença os elementos da comunidade no próprio espaço. Vai um quer os computadores, vai outro também quer usar… (risos) […] tem que haver uma agenda, tem de haver uma requisição, embora eles tenham… há alguns anos que têm uma tarefa acrescida que é a gestão de um conjunto de portáteis que nós adquirimos para os alunos podem usar, quando faltam vão lá buscar e utilizam. Pronto, há ali uma série de situações que têm de ser geridas diariamente, não é? Eu neste aspeto também dou muita autonomia à equipa portanto eles fazem o que entendem dentro daquilo que é a sua função. Claro que articulamos muito, falamos muito, qualquer situação a coordenadora vem falar comigo, às vezes a equipa toda… quando sobretudo quando é para desenvolver algum projeto, para avançar com algum projeto. Mas têm muita autonomia.*

Apêndice XXV

O papel da BE como estrutura de gestão intermédia no AE – perceções dos PB e C. das equipas das BE

AEA	***Coordenadora*** *– Pá é cooperar com a Direção, cooperar com o Conselho Pedagógico, o Conselho Geral, com o Conselho de docentes, nesse caso…* ***PB*** *– E se calhar faz uma ponte não é? Entre Lideranças intermédias e a …* ***Coordenadora*** *–Sim, sim… e temos de ser mais ouvidos […]* ***Investigadora*** *- E acham que da Biblioteca emerge a liderança intermédia?* ***Coordenadora*** *– Ah com certeza porque nós mexemos com toda a gente.* *[…] Parece que é uma liderança escondida mas, ela está lá…* ***PB*** *– Nós conseguimos chegar a muito…* ***Coordenadora*** *– Exato… Mas a liderança pedagógica acho que é… ser capaz de distribuir e de … promover a leitura e o desenvolvimento a nível global de capacidades e competências … de alunos e de professores …* *[…] é determinante para projetar o futuro. […]* ***PB*** *- Sim…Acho que aí… Poderia ser… Poderia… tem a ver com a valor que as pessoas dão e o reconhecimento que as pessoas têm do trabalho da biblioteca … poderia ser melhor… mas tem um papel muito importante precisamente porque faz estar no dia a dia ligada … a ter contato diário com muitos professores, muitos alunos… tudo, todos não é? Todos os utilizadores e funcionários também… e estar ali numa posição intermédia, podia fazer essa… essa ponte…*
AEB	***Coordenadora*** *- A resposta que dão às propostas de atividades da biblioteca, lançamos algumas, que elas sintam que são parte, que não é da biblioteca, é da comunidade escolar. Esta relação de proximidade, acho que nós conseguimos estabelecer. A ponte com a Direção e com o Conselho Pedagógico é mais difícil. É mais difícil porque nesta dimensão… isto é, ingovernável, diria. E as solicitações são muito. E às vezes também se torna difícil para quem está nesta gestão intermédia estabelecer prioridades e linhas muito firmes para onde vamos. E isso nem sempre, pronto não estando assim tão clarificado para toda a comunidade, acaba por, pela dimensão sobretudo, por isso, por haver uma grande dispersão. […] Ou seja, nós também servimos para… agora uma palavra que eu odeio, empoderar outros, outras pessoas que estão na nossa proximidade. E serem um pouco também testemunhos ou aliados na… no passar da […] Eu acho que há quem dê a cara pela … pronto para a biblioteca.* ***PB 1*** *– Há Sim, há sempre pessoas que dão a cara pela Biblioteca* ***PB 2****: - Há sempre pessoas que gostam de articular e que…[…]* ***PB 1*** *- No agrupamento não, mas na nossa casa, na biblioteca, somos um bocadinho, senão não conseguimos levar a cabo as atividades, não é? […] Porque… Não podemos ser líderes porque aquilo que foi dito aqui, a nossa noção de biblioteca, não passa por essa palavra. Passa mais, como a PB 2 diz, por cativar as pessoas. Isso não é liderança, é...* ***Coordenadora*** *- É com o que começámos, é o tal lado humano. Humano,* ***PB 1****- é a parte humana. Não sei se a palavra certa não está aí muito bem utilizada…*

Apêndice XXVI

O papel da C. e dos PB no desenvolvimento profissional no AE – perceções dos Diretores

AE A	***Diretor:*** *Num desenvolvimento profissional, nós temos tido uma… uma colaboração muito grande nos últimos anos, agora não sei como é que vai decorrer daqui para a frente, porque… a pessoa que estava à frente já se reformou, mas, como eu disse há bocado, era uma professora, mas também ao mesmo tempo promovia ações de formação ligado às… à escrita, à escrita criativa, à leitura, à forma… a forma como se utilizavam os recursos digitais, portanto, era uma fonte de... Formação, de conhecimento que era sempre transmitido e fez inúmeras formações na área do digital, na área da escrita criativa, portanto, contribuiu muito para aquilo que era o propósito da… na altura, o propósito do nosso projeto educativo.* ***Investigadora:*** *Ok. E a PB ainda não se aventurou nesse… […]* ***Diretor****: Era mais a professora C., sim. Como coordenadora, tinha essa...* ***Investigadora:*** *Tinha mais essa ação.*
AE B	***Diretor****: Exatamente, no planeamento no desenvolvimento, na dinamização e na reflexão das atividades que vão sendo feitas, há sempre uma aprendizagem a fazer quando se trabalha com outra pessoa, não é? Neste caso a biblioteca é um espaço também de … aberto à comunidade em que possa desenvolver ali algumas… alguma atividade com a Biblioteca e com os professores bibliotecários. […] Acho que sim. E as pessoas que estão na equipa sobretudo têm a capacidade de… para além da sua função docente, têm a possibilidade de desenvolver outro tipo de competências que só enquanto docentes não desenvolveriam. Portanto… Por exemplo temos uma das pessoas que está na equipa da biblioteca, que também é muito dinâmica que no fundo acaba por desenvolver ali muitas competências ao nível da exposição, do planeamento de determinadas atividades e da própria execução… E tudo isso acaba por ser muito enriquecedor quer para as pessoas quer depois para a comunidade.*

Apêndice XXVII

O papel da C. e dos PB no desenvolvimento profissional no AE – perceções das C. e dos PB das equipas das BE

AE A	***Coordenadora –*** *Então é fazer formação. Olha é carradas de formação. Agora vamos fazer uma para os não docentes… ACD's […] Com a coordenadora Interconcelhia … Já fizemos para o 1.º ciclo no início do ano…* ***PB –*** *Para docentes do 1.º ciclo* ***Coordenadora*** *- Para docentes do 1.º ciclo onde nós queremos investir mais estás a ver? através desse projeto… […] o «Forte em Leitura». … […]* *elas estão a colaborar…. (*refere-se às docentes titulares*) Elas estão a ajudar mais a professora (*refere-se à docente da equipa*) … E então… é isso … E agora os PND's (Plano Nacional de Desenvolvimento) e formação acreditada… também temos feito. … […] Por iniciativa nossa… Eu pertenço ao conselho de… do centro de formação e sou que levo os formadores agora… os três formadores novos acreditados, só falta uma que está ainda em formação… Fiz um plano de formação do agrupamento… também faço essas coisas…* ***Investigadora –*** *E tu PB também fazes formação?* ***PB –*** *Não, não…* ***Coordenadora –*** *Fazes… nas ACD'S, nas ACD'S ela é sempre oradora porque… há sempre um formador e um orador.* ***PB –*** *Sim, sim…*
AE B	***Coordenadora*** *– Sabemos que se precisarmos podemos contar aqui com os nossos colegas da Biblioteca da Quintinha, que... […] Mas… Não creio que tenhamos estado a dar esse contributo…* ***Investigadora*** *– Nenhum de vocês?* ***Coordenadora*** *– Não me ocorre... nem informalmente, nem formalmente...* ***PB 1****- Não* ***PB 2*** *- Não consigo estar nesse estágio ainda (risos)* ***Coordenadora*** *- Também não.[…]* Sim, graças *muito a eles. Olha isto, olha este campo, olha aquele. (*refere-se aos PB do AE*)*

Apêndice XXVIII

O papel da C. e dos PB na ação pedagógica no AE – perceções das C. e dos PB das equipas das BE

AE A	***Coordenadora –*** *É total,tudo o que nos pedem agente faz**.*** ***PB –*** *Exatamente. Era bom se houvesse mais… cá está como já disse… mais…que a pouco e pouco… os colegas reconhecendo… […] Aquilo que … nós podíamos dar maior contributo poderíamos dar não é? Se houvesse mais…* ***Coordenadora –*** *Não, se articulassem mais connosco… eu às vezes estou aqui a preparar umas… […] Tutoriais, exposições temáticas… por exemplo nós temos uma calendarização anual de exposições temáticas. Vamos fazer e arquivando, de acordo com a sua … relevância, nem tudo é passível de ser guardado não é? Para anos futuros.* ***PB –*** *E sugestões para atividades e materiais até …. no seguimento de formações.* ***Coordenadora –*** *Mas por exemplo, ela tem mais ações diretas para a sala de aula que nós que é secundário que é diferente …* ***PB*** *– Sim, sim, e aí ficam materiais e ficam sugestões…* ***Coordenadora -*** *e aí… eles aí ganham a pontos, o 1.º ciclo e o 2.º e o 3.º ao secundário… os professores no secundário não querem vir…é um problema… eu preparo uma ação* ***PB –*** *É, não temos tempo, não tempos tempo, …* ***Coordenadora -*** *… e o professor no dia e na h…* ***PB –*** *Não, não, não temos tempo, precisamos da aula, não tempos tempo, …*
AE B	***Coordenadora*** *- Com as atividades, as oficinas de leitura, as oficinas de escrita, que não sendo coisas, às vezes, ainda muito estruturadas… acho que vale a pena, aquilo que temos feito vale a pena voltar a olhar para... […] Consolidar. E… ir alargando um bocadinho o leque das áreas do currículo, que se vão integrando. […] Tivemos também muito informal, mas com educação visual, a partir sempre também da questão da leitura e da compreensão de textos, integramos. Também já tivemos, mas aí também não é nada de muito específico, mas turmas de inglês a fazer fichas de leitura de livros em inglês.* *[…] Onde eu acho que posso ter dado um contributo, ainda que ínfimo, é numa experimentação que vai tentando alargar e abarcar um bocadinho as diferentes áreas, não é? Apresentámos este ano a educação visual, ainda nunca tínhamos tido nada assim... […] aqui foi com um livro… E, por exemplo, é uma coisa que há a afinar, se calhar é convidar o professor de português não é? Para se associar ao de educação visual e fazer ali, por exemplo, um trabalho que pode ser feito assim. Claro que só com educação visual também pode ser feito. […] Pode, mas, por exemplo, pode integrar ali o professor de português na leitura dos textos, porque depois os meninos partiram da leitura do texto para a reprodução em desenho da criatura que estava ali descrita. Então, eu acho que aqui pode haver, a nível do vocabulário, porque eu estou aqui a ver o vocabulário...* ***[…] PB 1*** *- Mas isso que estás a falar é mais didática, não é?* ***Coordenadora*** *- Pedagógica, eu estava... Estavas a pensar em formação cívica, no lado da formação cívica. […]* ***PB 1*** *- Sempre. Eu se o aluno… Eu acho que tenho contribuído, porque quando eu lá estou, se o aluno entra… […] E se ele não me diz bom dia e vai logo inscrever-se e eu digo:- o que é que vais fazer? -Vou-me inscrever? -Não, vais*

	não. Falta aí qualquer coisa. Aqui só se podem inscrever os alunos que me dizem bom dia. E ele ri-se, mas diz bom dia. E para a próxima já sabe. Essas pequeninas coisas são muito importantes. (risos da PB 2) […] E a biblioteca … o «faz favor». E o facto de eles virem até connosco para nós os ajudarmos à procura dos livros. […] Eu acho que eles se sentem especiais, sentem-se únicos. ***Coordenadora**. - Eu acho que aqui é um atendimento personalizado* ***PB 1** - Na escola, estás a perceber? Na escola tratam-nos como nós… Na biblioteca eles têm um tratamento pessoal. […] Estás a perceber? Por isso é que eu acho que a biblioteca é um local fundamental. É o coração da escola. Quer queiram quer não. […]* ***PB 2** - O primeiro ciclo é outra realidade. Não tem nada a ver. Não existe utilização autónoma. Já existiu há muitos anos.* ***Investigadora** - Então tu achas que contribuís para a ação pedagógica então nas atividades que desenvolves aí. Pronto. […]* ***PB 2** - É claro que é um contributo mini, minúsculo. E portanto continuo a batalhar. Se tivesse equipa, penso que talvez pudesse contribuir. Acho que é muito residual o meu contributo.*

Apêndice XXIX

O papel da C. e dos PB nos Serviços prestados no AE – perceções das C. e dos PB das equipas das BE

AE A	***Coordenadora –*** *Tudo o que pedem!* ***Investigadora –*** *São sempre sempre disponíveis?* ***PB –*** *Sim, sim…* ***Coordenadora –*** *A mim telefonam-me para pedir coisas que eu nunca pensei fazer, não é?… […] Olha na terça-feira vou para o jardim Zoológico. […]* *O serviço é poli … valente… polivalente* ***PB*** *– (risos) Poli, polivalente, Multi, multi tasking…* ***Coordenadora –*** *É… mas é demasiado… porque … é assim* ***PB –*** *Eu até já fiz de professora de substituição… já cheguei a fazer isso para meninos de 4.º ano também…* ***Coordenadora*** *– E se pedirem muito mais agente não consegue fazer o que fazemos… portanto… eu acho que… nós… eu pelo menos estou no meu limite… e acho que até fazemos mais … no sentido de fazer coisas que não devia fazer…*
AE B	***Coordenadora*** *- Se pensarmos na questão, por exemplo, da leitura e da requisição. Também aqui aumentam depois de estarmos em pandemia.* *[…] Porque não sei se tens essa perceção, mas vem aqui pedir a régua emprestada porque… a calculadora... Cola…E isto são tudo coisas que não estão registadas.* ***PB 1*** *- Mas porque é que tu tens que emprestar réguas e tesouras? (risos)* ***Coordenadora*** *- Às vezes… Para a oficina criativa, na oficina criativa às vezes precisam, nas disciplinas, quando estão em trabalho, Ai stora, … são os professores que os mandam. O engraçado é que depois se devolvem, vêm buscar.* ***PB 1*** *– Só empresto se e eles estiverem a trabalhar dentro da biblioteca, tenho dúvidas, não tenho material, preciso de uma régua. Agora para a sala não!* ***Coordenadora*** *– Pois aí também. Acontece. Já aconteceu para a oficina criativa a régua. Depois são os professores que têm aqui o computador que eles tiveram a usar na outra aula.* *Então vêm buscar e pedir aquele computador ou o tablet. Mas isto não está nada registado. Isto é propósito da estatística. Se cada movimento destes fosse contabilizado, tu tinhas o que circula aqui. Porque só o que permanece, que é no fundo o registro que temos, mais isto, para a leitura, para o uso dos computadores, para os trabalhos, para estudar esse é o registro que nós temos. Porque este, ninguém vê.* ***PB*** *1 - Mas eu não tenho esse problema na BE 3.* *[…]* ***Coordenadora*** *- E houve um caminho. Assim como o contrário, com certeza. Aqui houve um caminho de divulgação do espaço. O facto de termos jogos de tabuleiro também ajuda. Os computadores, para que eles às vezes em turma possam vir para aqui, porque não está plenamente… institucionalizada a prática deles trazerem os seus kits digitais. E depois também porque falham muito...* *[…] Isso tudo contribuiu para que… o espaço fosse conhecido. E depois a tal participação deles em atividades e na parte dos… livros. O começarem a ver livros que antes não havia.* ***Investigadora*** *- E isso permitiu que o vosso serviço também viesse, por sua vez, a ser desenvolvido. Claro. Não sei se já fazes assim um balanço, PB 2?*

	PB 2 *- Sim, sim o empréstimo interbibliotecário tem aumentado também. Portanto o facto de divulgarmos o catálogo, de no 1.º ciclo eu tenho insistido muito para… utilizem, vejam onde é que há. Pronto, cada vez mais, de ano para ano, tem crescido um bocadinho. […] entre as nossas. Tento que não vá muito longe. Às vezes pedem-me da Municipal.* ***PB 1****- Também já emprestamos na B3.* *[…]* ***Coordenadora*** *- Temos tentado chegar também ao pessoal não docente. Pelo menos aqui. De endereçar-lhe os convites para participar, por exemplo, em atividades de poesia. Tivemos, no final de todos os períodos, sempre uns encontros. Este ano, com este final de ano, muito atribulado. Acabamos…Não foi possível. Mas eu acho que chegar também a públicos diferenciados. Por exemplo, um convite. Se a pessoa vai, vai. Mas, pelo menos, sente o cuidado de que pensámos neles.*

Apêndice XXX

O papel da C. e dos PB na Avaliação no AE – perceções das C. e dos PB das equipas das BE

AE A	***Coordenadora –*** *Nós agora fizemos um… que vamos publicar … que estão os miúdos a acabar… aliás eu já mandei para o A. (adjunto da Direção)… e ele ainda não meteu … uma avaliação, um inquérito aos leitores da escola secundária… e estamos a fazer hoje… que está ali a minha colega está ali à minha espera … um sobre o 25 de abril… onde é que tu estavas, onde é que o teu avô estava, onde é que o teu pai estava… e vai ser difundido… pronto. Agora a avaliação da biblioteca é o que é! A da 1 é uma coisa, a da 2 é outra e aqui a nossa… Os pais vem cá muito, que é muito importante para a avaliação a participação dos pais, quando é os Erasmus…* ***PB –*** *Tirando isso…* ***Coordenadora –*** *tirando isso… só se for para ouvir o filho a cantar isso deve ser uma ou duas vezes por ano… portanto … a interação dos pais é muito maior com os diretores de turma… com as bibliotecas entre aspas…* ***PB –*** *Ao nível do pedagógico … a coordenadora tem levado relatórios e a avaliação… e o trabalho da biblioteca… tens levado…* ***Coordenadora*** *– Eu levo as coisas todas… Agora esta semana vou levar o do 2.º período… E tem crescido imenso…[…]* ***PB –*** *É uma tabela, está sistematizado… […] totais de utilizadores, total de atividades…* ***Coordenadora –*** *Por período. Portanto temos um acréscimo muito grande de alunos especialmente de alunos estrangeiros.*
AE B	*[…]* ***Coordenadora*** *– Ora tem sido à mão.* ***Investigadora*** *– Não, eu estou a perguntar isso porque eu vi ali um QR Code. Por isso é que eu estava a perguntar. É um forms que vocês...* ***Coordenadora*** *- Começámos por aí, mas aquilo dá muito trabalho aos miúdos. Portanto o sistema manual para eles… […] É mais fácil. Temos miúdos que o fizeram. Depois tínhamos outros que tinham aqueles bloqueios da segurança parental. Também não dava. Vamos este ano experimentar porque à partida vamos ter um colega de TIC ou que tem conhecimento de TIC. Ele é de Físico-química, mas tem… domina também estas áreas. Vamos conseguir cá tê-lo aqui. A bem do PADDE e deles precisarem de nós. (risos). Vamos tê-lo aqui e ele disse que ia agilizar ali um programa qualquer, de forma a estar um tablet, alguma coisa assim, que aquilo fosse mais...* *[…]* ***PB 1*** *- Eu acho que… o mais importante da nossa equipa é sempre a autoavaliação. A gente falar das coisas que fizeram...* ***Investigadora*** *– E criam instrumentos, ou é informalmente que o fazem?* ***PB 1*** *– É informalmente.* ***Coordenadora*** *- Porque nós tentámos...* ***Investigadora*** *- Mas criaram esses instrumentos a nível, por exemplo… aqui fazem algum forms no final do ano aos utilizadores, esse tipo de coisas? Isso são apenas exemplos.* ***Coordenadora*** *- Eu já tenho uma série de atividades em que fiz um forms para avaliação, mas nunca consigo depois implementá-lo. (risos) Há uma turma que avalia, por exemplo no agrupamento. […] Não, o que eu queria era ter mais, mas eu acho que aquilo também não é significativo e então acabo por não…por não*

	utilizar. Já tenho feito até porque me obriga a pensar um bocadinho nos objetivos. Se aquela atividade faz sentido, não é e o que eu pretendo com aquilo. ***PB 1** – Eu pensei fazer quando se fez a semana da leitura, mas aqueles alunos todos... […] Não fiz […]* ***PB 2** - É um ponto fraco. É um ponto fraco. Neste momento, pois, fizeram-se outras opções. […] Com muita pena, sabemos que é importante e estamos em falta, mas não conseguimos...*

Apêndice XXXI

Oportunidades otimizadoras da Liderança da C. e dos PB – perceções das C. e dos PB das equipas das BE

AEA	***Coordenadora –*** *Por exemplo os grupos disciplinares, por exemplo o grupo Português, o grupo de Filosofia… certos grupos disciplinares deviam articular connosco ou ter uma reunião connosco por período por exemplo …para articular atividades…* ***PB –*** *Há uma grande diferença entre o que a RBE … nos solicita, e o que é suposto nós correspondermos não é? E a imagem que há ainda na escola daquilo que a biblioteca deve ser e faz e …* ***Coordenadora –*** *Porque na formação dos professores….* ***PB –*** *Até das Direções…* ***Coordenadora –*** *Mas vem da formação dos professores… a promoção da leitura é extra curricular… e ela devia estar lá no currículo da formação dos professores. Assim eles chegam à escola e secundarizam a leitura… […] Enquanto esta pré existência existir, passo o pleonasmo, isto… vai ser uma problemática para o professor bibliotecário. Portanto tem de haver uma ligação estreita entre os grupos de línguas e a biblioteca. E os outros grupos também…* ***PB –*** *Também…* ***Coordenadora –*** *Mas é assim… os grupos de Línguas deveriam articular de forma mais consistente e articulada…*
AEB	***Coordenadora*** *- Eu saber mais da profissão. Portanto, a formação (risos). Também. Mudar de personalidade já é difícil. Portanto, a maneira de ser já não consigo. Esse lado… não consigo alterar na minha forma… Acho que pode ser, às vezes, uma mais-valia. Porque as pessoas conhecem-me não é? Por já estar há muito tempo… […] Não se vira contra mim. Acho que não tenho anticorpos. As pessoas não olham para mim e acham que sou uma colega… uma má colega. Por isso acho que também acaba por ser. Mas acho que era uma formação. Mais tempo para dedicar àquilo que era… […] Às prioridades. Também para conseguir defini-las de forma mais… mais correta. Mais… Responder mais àquilo que é necessário. No meu caso, aquilo que depende de mim, acho que seria a formação. Porque acho que isso poderia ajudar para poder fazer esse tal… esse caminho. E também a parte da tal comunicação clara. […] Até no pedagógico. Até no pedagógico, onde isso tem que ser levado e analisado. […]* ***PB 2*** *– Equipa. Equipa para poder dinamizar mais atividades.* ***Investigadora*** *- E daí emergir então a tua liderança. E tu, PB 1? O que achas que podia haver, que pudesse melhorar?* ***PB 1*** *– Nada, eu acho que nunca vou conseguir ser líder. Não tenho assim essa pretensão.* ***Investigadora*** *- Não é o teu objetivo?* ***PB 1*** *- Não. Gosto mais de trabalhar em equipa. Gosto mais de…* ***Investigadora*** *- Revês-te então no decreto, nas tarefas que lá estão previstas e assim?* ***PB 1*** *- Sim.*

Apêndice XXXII

Definição de Inovação – Perceções dos Diretores

AE A	***Diretor** : Inovação é tudo o que é novo, tudo o que sai fora da caixa, muitas vezes aquilo que eu considero como inovação não quer dizer que seja bom… há que fazer aí uma avaliação daquilo que é… benéfico para a atividade. No caso das bibliotecas e no caso do ensino, em particular, nem tudo o que aparece é bom, porque às vezes… por exemplo, está aqui o exemplo, vamos utilizar os computadores para… para substituir os livros pelos computadores, no formato digital. […] Eu sou de informática e sou contra esta medida, e é um bocado… «então mas és de informática» …* ***Investigadora:** À partida poderia ser contraproducente, não é?* ***Diretor:** Como eu disse há bocado, também sou autor e escrevi muitos livros, mas a questão é exatamente… é o papel, é a forma como nós lemos, não é a forma como olhamos para o monitor, isto não acrescenta à leitura, pode servir de um complemento, fazer uma pesquisa, fazer um relacionamento, torna-se provavelmente mais, e é mais rápido fazermos essa pesquisa, mas o livro, escrever, não é escrever no computador, escrever… a motricidade fina, que nós notamos muito essa… essa dificuldade dos alunos a escreverem, e se eu chamar aqui um aluno, por exemplo… escreve-me um texto de 50 palavras, ou 100 palavras, está aí uma hora ou uma hora e meia. É mais fácil pegar no computador, ir ao chat GPT, fazer a pergunta e está feito. 30 segundos. O que é que isto contribui? O que é que esta inovação, a inteligência artificial, contribui para o crescimento do aluno?* ***Investigadora:** Se ele não fizer a revisão, não é? Se fizer a revisão, pronto está a aplicar o seu conhecimento e o seu pensamento crítico, mas efetivamente se não utilizar, e se fizer um copy-paste, não.* ***Diretor:** Não trabalha, portanto, nem sempre a inovação que aparece, e muitos países já implementaram, por exemplo, os manuais escolares, estão a reverter as medidas, porque chegaram a uma conclusão que não era benéfico para o processo de ensino aprendizagem, porque os alunos ficavam muito concentrados em sistemas paralelos, que não era exatamente aquilo que se pretendia, como complemento sim, mas como… por exemplo, na parte do digital, exclusivamente digital, não considero que seja benéfico. Inovar é isto mesmo, é verificar se este recurso ou esta tecnologia… é benéfico para o processo. Tem que fazer a avaliação, e se for benéfico, aplica-se.*
AE B	***Diretor:** Inovação é uma palavra que realmente que está … na ordem do dia e que às vezes nos traz alguma angústia porque nós pensamos que… os outros estão sempre a inovar e nós parece que estamos sempre a fazer o mesmo e às vezes até fazemos algumas coisas que também podem ser inovação…. Penso que… Caraterizando será fazer algo que nunca foi feito ou que é novo pelo menos na… onde está a ser desenvolvido…. E não é fácil… não é algo natural digamos para… para nós pessoas… praticarmos sempre a inovação. (risos)*

Apêndice XXXIII

Definição de Inovação – perceções dos PB e C. das equipas das BE

AE A	***Coordenadora –*** *Inovação… é introduzir as novas … as novas … tecnologias, conforme elas vão evoluindo… vamos introduzindo dentro do esquema … dos professores e dos funcionários e fazemos isso através da formação. […]* ***PB –*** *Eu acrescentava… eu só acrescentava aí só à introdução da tecnologia, a aprendizagem dos alunos começar a ser pensada em articulação com a biblioteca, haver aprendizagem, conteúdos mesmo, lecionados, trabalhados em articulação com a biblioteca. Isto requer muito tempo, requer… mas há questão dos programas e com a tecnologia.* ***Coordenadora –*** *Pronto mas requer que os grupos disciplinares trabalhem com a equipa … Eh pá… Aparece aqui uma professora de português… aqui não acontece tanto… Mas pode dar… venho trabalhar a eutanásia. Vamos ver o que é que há da eutanásia e não sei o quê…. E traz o plano e …* ***PB –*** *Exatamente!* ***Coordenadora -*** *E articula connosco o dia e a h que quer trabalhar a eutanásia. Pode ser a alimentação, ou outra coisa…* ***PB –*** *Temos de reunir, tem se planificar as coisas, os conteúdos programáticos…* ***Coordenadora –*** *Mas isso eles não querem fazer. Querem é que agente faça.*
AE B	***PB 1*** *- A inovação é... Para ser real, é desconforto. (silêncio) Quando a inovação tem um sentido... […] Mas por nós eu... Não sei se... Se a gente inova assim tanto, não é?* ***PB 2*** *- Fazer algo de novo, algo...* ***Coordenadora*** *- Algo criativo.* ***PB 2****- Algo que não foi experimentado, não é? Eu acho que é …, eu acho que tenho uma equipa fantástica nisso, porque eles todos são muito inquietos, são pessoas que estão sempre à procura de outras soluções… […] Sim, e nisso eu acho que eles são muito inovadores… os dois, estão sempre inquietos, não é? Portanto agora, hoje em dia, também não é muito fácil…* ***PB 1*** *– Mas eu acho que o professor bibliotecário está sempre a inovar, porque todos os anos, os alunos são diferentes. Tu começas a observar os alunos e começas… mesmo o corpo docente, e muitas vezes… muitas vezes inovas porque alguém te chama a atenção. Estás a perceber, não é? […]* ***PB 2*** *- Sim, mas há essa abertura, essa recetividade para tudo, qualquer… qualquer sugestão de mudança. E isso sim isso existe muito, não é?* ***PB 1*** *- Sim, mas desde que seja sentida, não é?* ***PB 2*** *- Agora inovar, inovar…* ***PB 1*** *- Porque há certas inovações que muitas vezes…* *vêm-te infernizar a vida, em vez de facilitar, não é? E são inovações à mesma. […] Olha uma grande inovação que nós já pedimos, por exemplo, e já falámos com a Câmara... A medida das reuniões da RBE, era a valência do cartão das bibliotecas no cartão do aluno.*

Apêndice XXXIV

Aspetos alvo de mudança nas BE – perceções dos Diretores

AE A	***Diretor:*** *Ok. Nós nunca estamos satisfeitos. (risos) […]* *Mudança? Reajustes, reajustes… Como eu disse há bocado também, aumentar o nosso portfólio, acho que… atualizar o nosso portfólio, porque nós temos já alguns livros a...* ***Investigadora:*** *Em todas as bibliotecas, ou mais em algumas?* ***Direto:*** *Nós estamos a fazer… em algum… estamos a começar a fazer este processo de… de renovação do nosso portfólio… mas acho que é o...* ***Investigadora:*** *De modo geral, em todas?* ***Diretor:*** *Sim, sim. […] Trazer para a escola publicações mais recentes, mais... Mais a ver com a nossa realidade atual, nós temos livros com 15, 20 anos na biblioteca, não quer dizer que esteja fora da realidade, ou fora do contexto, mas… mas falta esta renovação. Às vezes há alunos vêm perguntar «tem este livro?», «temos aquele, só temos um exemplar, está emprestado»... Portanto, falta-nos essa renovação. Depois há o parque informático, o parque informático também faz parte da...* ***Investigadora:*** *Em todas as bibliotecas, ou quer particularizar alguma?* ***Diretor:*** *São todas, em todas as bibliotecas. Mais no segundo e terceiro ciclo, porque nós no primeiro ciclo não temos… não temos esta… esta parte informática, porque os alunos concentram-se mais no livro e menos no computador, mas no segundo e terceiro ciclo e no secundário há esta necessidade da renovação.* ***Investigadora:*** *Não há computadores na biblioteca do primeiro ciclo?* ***Diretor:*** *Há, há computadores no primeiro ciclo, mas neste momento nós não estamos a… a implementar muito a utilização do computador. Nós preferimos que os alunos sejam cativados para o papel. […] Porque, repare, os computadores que nós tínhamos foi ainda do tempo do… do plano tecnológico, do governo Sócrates, portanto, já… há mais de 15 anos. Já necessita de uma… de uma reestruturação.[…] Não, porque estão bem equipadas em termos de mobiliário, não tenho tido reclamações em termos de mobiliário, em termos de espólio, sim, é necessário fazer esta, e em termos de equipamento, também já referi que é necessário fazer. Em termos de materiais físicos, não acho necessário. […]* ***Investigadora****: A nível dos serviços, biblioteconomia, acha que alterava alguma coisa, ou é dar continuidade?* ***Diretor****: Dar continuidade, sim.*
AE B	***Diretor:*** *Eu gostava de ter um espaço… com um mobiliário novo. […] Em todas as bibliotecas. Por exemplo aqui o da BE 1 as cadeiras estão a precisar ser mudadas, estamos a pensar nisso, novos armários, gostava de ter aquele espaço exterior também utilizado pela biblioteca, o material digital também não é o melhor embora… […] E sobretudo das do 1.º ciclo em que é óbvio que o material digital é pior. E depois gostava também de criar espaços… para estar. Nós temos… pronto temos lá aqueles sofás e nas outras também existem mas… eu gostaria de ter aqui um espaço mais atraente para os alunos poderem sentir-se em casa num espaço de… […] Num espaço de bem-estar. Exatamente. Mas em relação a atividades têm-se desenvolvido… atividades de bem-estar. Há uns*

	tempos fez – se meditação por exemplo lá na biblioteca. Não é que ele não esteja agradável e… acolhedor mas o material já está a ficar um bocadinho menos moderno digamos assim. Precisávamos fazer ali um refresh no material e depois era importante… […] Era trazer mais o currículo à biblioteca. Desenvolver atividades específicas com os professores das diferentes disciplinas que pudessem …[…] Criar um projeto onde isso fosse incluído, pronto. Embora tenha definido que… os grupos disciplinares deveriam portanto… fazer atividades em conjunto com a biblioteca nem sempre isso se consegue fazer. ***Investigadora**: A nível de crenças acha que está bem? A nível… por exemplo da promoção da leitura ou da escrita, também a multimodal que é aquela que tem som, que prevê que haja som e hiperligações, a nível da cidadania, respeito pela diversidade… pronto aí acha que está tudo ok?* ***Diretor:** Nós temos feito… Ou seja essas atividades vão-se fazendo, podem não partir diretamente da biblioteca, mas muitas vezes partem da biblioteca … muitas vezes também partem… ou das bibliotecas … muitas vezes partem… eu acho que a grande mudança ou a maior falta… de recursos é no 1.º ciclo porque é onde a PB 2 tem que estar… […] Muito pouco tempo e onde isso se nota mais. E ela depois acaba por ter… e queixa-se muito disso.* ***Investigadora**: E sem uma funcionária perde o tempo todo a arrumar livros…* ***Diretor:** perde muito tempo na parte técnica e não tem depois tempo útil para conseguir a dinamização, por isso é que aí faltava-nos mais uma pessoa, pelo menos. Ou o ideal, ideal era uma por cada biblioteca, pronto mas… (risos)* *[…] Pronto já sabe como é que é pois… Claro… É difícil conseguir até criar um relacionamento com as pessoas, com os alunos, não é? Porque a pessoa não está no espaço. Acho que aí a grande aposta… seria no 1.º ciclo. […]* ***Investigadora:** De resto, considera que o serviço prestado vai ao encontro das necessidades, a nível do respeito pela diversidade, pronto, as crenças tudo isso é dar continuidade efetivamente…* ***Diretor:** Sim é bom. É dar continuidade àquilo que já está a ser feito e melhorar.*

Apêndice XXXV

Aspetos alvo de mudança nas BE – perceções dos PB e C. das equipas das BE

AE A	***PB –*** *Tínhamos de ter… tinham que haver mais h… em vez de eu me estar a distribuir eu por tantas tarefas diferentes … haver… se queremos inovação na parte pedagógica… temos de ter tempo para a parte pedagógica… eu tenho que ter tempo para me sentar e reunir e trabalhar … algumas h com o colega de outra área disciplinar… e nem a colega tem tempo no seu horário nem eu consigo com tantas tarefas… e a dispersar assim* ***Coordenadora –*** *Mas os recursos humanos tem a ver com a formação. As pessoas sem formação não inovam… É assim … não há evolução sem formação, ponto. […] É como o acervo, tem que ser atualizados, renovados. Eu esta semana andei a… […]* ***PB –*** *ai aqui era mudar o chão… (risos)* ***Coordenadora –*** *Nós estivemos a fazer … foi a limpar as fitas colas, a tirar alguns pregos… coisas assim… mas isso foi porque aproveitamos os recursos da escola…* ***PB -*** *Havia melhoria, implicava obras* ***Coordenadora –*** *Tem de haver investimento para tudo o que esteja danificado seja renovado. Pronto.* ***PB –*** *Sim é isso. […]* ***Coordenadora -*** *A antiga direção fez tudo o que tinha a fazer aqui… e deu uma grande valência … conseguiu partir uma parede que esteve aqui 30 anos para ser partida… nunca ninguém …Renovação. […] Eu abri mais uma sala… Porque o n.º de alunos… a permilagem… esta ainda é baixa… e entram aqui 200 alunos por dia! […]* ***PB –*** *A BE 2 precisava de muitas coisas…* ***Coordenadora –*** *Ah, a BE 2 não tem condições… Mesmo este Diretor diz que aquilo precisa…* ***PB –*** *Até a distribuição do espaço, pilares… isso assim…* ***Coordenadora –*** *Olha… tem mau cheiro… […] O chão, tem pouca luz, pouca circulação de ar e um baixo… baixa qualidade do acervo documental.* ***PB –*** *Sim, sim…. […]* ***Coordenadora –*** *É a mais pobre e a mais necessitada…* ***PB –*** *Em termos de espólio e de espaço.* ***Coordenadora –*** *Por isso é que todos os projetos vão lá ter. Eu agora só trabalho para… […] As outras vão-se mantendo dentro de um plano de mediação…* ***PB –*** *A BE 3 eu acho que o espaço em si é ótimo, tem muita luz…* ***Investigadora*** *– E das práticas, a nível de práticas?* ***Coordenadora –*** *Ai miga é tudo o que agente disse. A integração com os grupos disciplinares… […] Novas estratégias de leitura, pronto.* ***PB –*** *E tentar sempre melhorar, claro.* ***Coordenadora –*** *Novas estratégias de leitura. A nível do programa educativo, se houve um programa Portugal digital porque é que não há…um Portugal… aaa…* ***PB –*** *É nisso que temos trabalhado.* *[…] E ir fazendo reflexão para saber o que é preciso fazer…melhorar.*
AE B	***PB 2*** *- Sim, integrar o RGPD na SIGA... Isso era uma parte do nosso processo burocrático...* *[…]* ***Coordenadora*** *- Isso era... era…*

	[…] ***PB 1*** *- Não, o que era essencial era…era respeitarem, por exemplo, a funcionária que está na biblioteca. […] Que tem formação própria. Que tirou formação e não devia sair da biblioteca.* ***Coordenadora*** *– fantástico.* *[…]****PB 1*** *- Era... Eu acho que era fabulosa. Porque ajudava-nos imenso. Agente sabia que contava sempre com aquela pessoa.* ***Coordenadora*** *- E ser também no 1.º ciclo, não é? No 1.º ciclo, não é? Em cada escola... que está na RBE…* *[…]****PB 2*** *- Isto era uma mudança...* ***PB 1*** *- Isto vinha ser uma grande mudança.* ***Coordenadora*** *- Porque é estruturante.* ***PB 1*** *- É. […]* ***Coordenadora*** *- Os recursos humanos é o que faz a diferença. Em qualquer sítio, não é? Pode haver...* ***PB 1*** *- Tu podes ter uma biblioteca com uma coleção fabulosa.* ***Coordenadora*** *- Muito bem equipada…* ***PB 1*** *– Com muitos computadores… […] Pois. Se não tiveres uma equipa, uma equipa à altura. O que é que lhe interessa? Não lhe interessa por nada.* ***Coordenadora*** *– A tal funcionária…* *[…]****PB 1*** *- Esta já ajudava. Essa era 50% de ajuda E depois…* ***Coordenadora*** *- os critérios, eventualmente, também da direção. Das direções, no nomear de pessoas para horas aqui não passar pela questão só da redução.* ***PB 1****- Mas só pode passar porque a tutela não permite.* ***Coordenadora*** *- Da componente. Ser alguém que...* ***PB 1*** *- A tutela não permite. […]* ***Coordenadora*** *-. […] disponível para fazer formação. […]* ***Investigadora*** *- Opinam para os elementos integrarem a equipa?* ***PB 2*** *- Sempre. Sempre.* ***Investigadora*** *- E dão o nome, e respeitam isso?* ***Coordenadora*** *– têm dentro do possível, sim. […] Mas isso não exclui… outras... […] Num ano de concurso até pode chegar ao teu agrupamento alguma mais-valia também muito grande, não é? De pessoas com experiência e que enriqueça. Mas… […] A continuidade. A possibilidade de.. E o tal... Depois a distribuição deles. […] Uma pessoa que fique com uma h cá, ela está condenada a fazer atendimento.* ***PB 1*** *– Por exemplo, a L. se para o ano lhe derem turmas, é a pessoa que tem mais horas na biblioteca. Vai ficar quase sem horas na biblioteca. É um agrupamento que trabalha já lá há três anos e que nós trabalhamos bem. Aliás, ela própria criou, tem uma atividade que foi ela que criou com o grupo português, que é a «Caça ao Livro». […] Que os miúdos aderem… aderem imenso. E já existe há três anos. […] Se lhe der em turma agora... Estás a perceber, é nesse aspeto. […]* ***PB 2*** *- O 1.º ciclo era os computadores. […]* ***PB 1*** *- Sim. Não há.*

	PB 2 *- Não existe. Existe o computador do professor bibliotecário mas não é sempre eficiente. Eu tenho alguns computadores que demoram uma eternidade.* *[…] Para os alunos não existe mesmo equipamento. […] Em nenhuma.* *[…] Tentei mobilizar uns magalhãezinhos para estarem lá, mas não funcionavam. Depois não tive apoio técnico para verificarem.* *[…] Acabei por abandonar. Ainda tentei mobilizar, mas acabei por abandonar.* ***Investigadora*** *- E nas outras não estão assim a apontar assim mais nada?* ***PB 1*** *- Não é nada especial, mas olha, lá vamos trabalhando, eu na minha tenho 8...*

Apêndice XXXVI

Atividade desenvolvida ou criada pela BE e que pode contribuir para a mudança e inovação no AE -perceções dos Diretores

AE A	***Diretor:*** *Ah, sim. Sem dúvida… Se nós tivermos uma biblioteca forte, biblioteca forte no sentido de ser ativa, ser participativa, criar atividades que chamem a comunidade para a biblioteca… quer sejam atividades, como eu disse há bocado, de apresentação de um livro, de conferências, de leituras, de estudo acompanhado, de investigação, certamente… os resultados vão aparecer, é possível. Concordo. […] a promoção para a leitura é uma das atividades que nós fazemos ao longo do ano nas três bibliotecas… Aliás, é até uma atividade que é feita com... […] principalmente lá em baixo do primeiro ciclo, isso verifica-se mais. Aliás, eles vão periodicamente à biblioteca fazer essa leitura, essa interpretação. Temos uma professora também no primeiro ciclo, que é autora, portanto, faz a apresentação dos livros dela, e dá-lhe uma participação muito engraçada e muito ativa perante os colegas também, e perante os alunos. E no segundo e terceiro ciclo também. […] Da escrita, nós temos um projeto que é «a escrita criativa»… mas este ano os colegas estão... […]* ***Investigadora****: Portanto, também acha que não há necessidade de mudar? É dar continuidade é assim?* ***Diretor****: O que está bem não é preciso estar a mudar, é mais acrescentar continuidade e acrescentar mais elementos aos projetos, e mais participação.* ***Investigadora****: E ao nível da cidadania democrática, acha que contribuem? Ou era necessário haver aí uma alteração? da cidadania?* ***Diretor****: Não, não acho necessário a alteração.* ***Investigado****ra: E de uma cultura humanista? veiculam esses valores?* ***Diretor:*** *Sim. […] Isso faz parte também do nosso plano de integração: respeito pelos alunos. Aliás, é um dos valores desta escola, é o respeito. Nós, se respeitamos as diferenças, respeitamos o outro. E vou usar aqui uma palavra se calhar, um bocadinho forte: Eu exijo respeito na escola. Respeito pelas diferenças, respeito por tudo. […] Acho que é o pilar… para que as coisas funcionem bem. Não havendo respeito, não há condições. Portanto, neste agrupamento é o nosso pilar, é o respeito.*
AE B	***Diretor****: A Biblioteca pode contribuir muito porque no fundo quando há alguma coisa que nós … queremos fazer de novo na sala de aula, muitas vezes recorremos à biblioteca (risos) […] É lá que têm o espaço, é lá que os alunos também muitas vezes sabem movimentarem-se…. E embora tenhamos agora esta situação da escola digital em que cada um tem o seu computador… nem sempre isso é verdade não é?… muitas vezes eles já não têm… E portanto a biblioteca é sempre ali aquele recurso.* ***Investigadora****: Quer dar algum exemplo prático? Por exemplo assim de uma coisa que tenha sido inovadora e que tenha começado por lá?* ***Diretor:*** *Começado, começado por lá não lhe consigo dar nenhum exemplo… Portanto eu acho que aquela ideia do «mostra-te» que disse há pouco é uma ideia… essa inovadora começou na biblioteca… e depois até foi de certa forma aproveitada por um outro projeto… exterior à escola… é uma associação… pronto no fundo acabou por ser uma exemplo de inovação… […] tentou captar alguns dos nossos alunos para poderem até apoia – los nas diferentes áreas… […] Música, artes plásticas… […] É uma associação que foi criada… Tem a ver*

	com aquele acidente de comboio que houve aqui há muitos anos… E portanto as pessoas, familiares ou amigos… das vítimas digamos assim daquele acidente… é que criaram agora recentemente essa associação e portanto desenvolvem, tentam desenvolver atividades no âmbito das Artes e da cultura. *Sim, pronto, e a biblioteca acaba por ser ali… no fundo… pode não ser uma coisa muito inovadora… porque já não… acaba por já não ser… mas as aulas… quando os alunos precisam de utilizar sobretudo a questão do digital, jogar também com… com o papel não é? Acabam por recorrer à biblioteca para o fazer.* ***Investigadora**: Pronto porque agora o que está na berra efetivamente é mais o digital e então nesse sentido a biblioteca tem dado aí um contributo importante com os pares pedagógicos? Com os seus pares?* ***Diretor:** É. Sim tem dado um contributo. Exatamente. Como disse há pouco, temos a oficina criativa…quando começou até tinha par pedagógico e era uma forma de as pessoas trabalharem em…* ***Investigadora**: colaborativamente?* ***Diretor**: sim pois. […] Algumas turmas vão à biblioteca quando os professores sentem necessidade de ir lá. Porque outras …[…] Outras funcionam na sala de aula e outras na sala de TIC, portanto de informática, e tem já lá os PC's. Mas a biblioteca pronto é sempre um espaço… aberto a desenvolver e…[…] e a apoiar, não é?*

Apêndice XXXVII

Atividades desenvolvidas ou criadas pela BE e que podem contribuir para a mudança e inovação no AE – perceções dos PB e C das BE

AE **A**	***Coordenadora -*** *Sempre contribuiu! Sempre!* ***PB –*** *Sim, é darem-nos ouvidos. (risos)* ***Coordenadora –*** *É darem valor! Por exemplo o que eles fazem aqui… em junho metem aqui… o serviço exames … isso não devia acontecer… isso desvaloriza… tira valor à biblioteca…* ***PB –*** *Dá cabo da imagem… […]* ***Coordenadora –*** *então mas agente … nós temos uma atuação pedagógica a nível de todas as literacias e do PADDE também… então estamos a dar formação.* ***PB –*** *Sim, sim… […]* ***Coordenadora –*** *sim, aqui falta … a cadeira para os alunos deficientes…* ***PB –*** *Ah sim, isso é… nós já tentamos uma candidatura há uns anos…* ***Coordenadora –*** *A Direção fez uma candidatura e não deu resultado…* ***PB –*** *Porque para pessoas com mobilidade reduzida não têm acesso à biblioteca…* ***Coordenadora –*** *Os alunos deficientes, nós agora temos aqui este polo de educação especial, os alunos com mobilidade reduzida não conseguem vir cá.* ***[…] PB –*** *Então «Todos juntos a ler»* ***Coordenadora*** *- Agora estou à espera dos cadeados para por no teclado e nos tablets* ***Investigadora –*** *Têm tablets, não tem iReaders. Pronto, ok. E têm livros digitais nos tablets que disponibilizam?* ***Coordenadora –*** *Temos 4 ou 5… muito pouco… não investimos muito nisso…porque… o acesso é reduzido…* ***PB –*** *E a verba…* ***Coordenadora –*** *E as novidades…* ***PB –*** *e tudo o que isso implica… e depois licenças… e aquelas questões todas, as autorizações…* ***Coordenadora –*** *os livros chega a mais público, estás a ver?…neste momento…* ***Investigadora –*** *Ok. E a nível de outros âmbitos por exemplo a nível de valores?* ***[…] PB –*** *Sim temos várias atividades…* *[…]E estamos a dar um bocadinho****.*** ***Coordenadora –*** *E da segura Net também.* ***PB –*** *Sim, sim. Isso mais no 1.º ciclo e 2.º. Já tivemos várias atividades no âmbito da segurança na internet… ainda agora estou a fazer com aquele livro do «Zig zag na net» e … de cidadania também… as atividades de leitura para o 4.º ano algumas… são preparadas com conteúdos de cidadania…* ***Coordenadora –*** *Pois… isso é muito importante. Cidadania e de literacia dos media.* ***PB –*** *Sim, sim…o feedback das colegas… e trabalhar em grupo, trabalhar em equipa, em grandes grupos… para eles… que é uma coisa que têm de batalhar muito… […] … eu falo com os de informática… mas eles dão muita coisa a nível da literacia informática nas aulas de informática… […] eu por exemplo… o que é que eu implemento aqui… é a pesquisa no catálogos… […] Pronto. Nos catálogos, em vários catálogos, e faço a divulgação dos catálogos, da Digiteca (*catálogo

	digital criado e suportado financeiramente pelos PB do concelho de Vila Franca Xira*), e aquela coisa toda… Ligada estritamente à leitura… A outra, às vezes mando coisas aos professores…* ***Investigadora –*** *E a leitura trabalham mais a leitura aquela em suporte de papel então do que a multimodal?* ***Coordenadora –*** *Olha é as duas coisas… às vezes dizem: Ó professora… Abre aí o catálogo. Percebes? […] Muitas vezes também estão nos ecrãs, muitas vezes estão a ler no telemóvel… sim… […] Nós não conseguimos ter uma ideia do que é que eles leem… eu agora fiz… […] Ouve lá, sempre que há uma ação no primeiro e no segundo … nós fazemos … nós fazemos a ação que é «escolhe o livro pela capa… já há 2 anos… e dá-se uma componente de livro em formato de papel e a componente em formato digital…* ***PB –*** *Fomentamos os dois formatos…* ***Coordenadora*** *- E eles saem todos daqui todos com download de um livro…desde que tenham espaço no telemóvel … é no telemóvel… percebes?* *[…] eles têm de perceber que há estes dois formatos de leitura… … apesar de eles serem leitores digitais e nado digitais… Mas a importância de ter… eu faço questão… que eles tenham um livro digital…* ***Investigadora –*** *Mas isso é uma ação que tu promoves todos os anos?* ***Coordenadora –*** *Eu e aqui as colegas…* ***PB –*** *Lá promovemos a leitura nos diversos suportes…* ***Coordenadora –*** *Umas oficinazinhas de escrita. No dia da mulher… Assim uma coisa muito levezinha porque se não for articulado com o professor… dá disparate… e os professores não estão disponíveis para isso… (risos)* ***Investigadora –*** *Ok e a escrita, pura e dura ou é também multimodal como a leitura? […]* ***PB –*** *Depende do projeto, em que está … […] Se for uma atividade de escrita, damos prioridade à escrita sem… […] depende da idade também …* ***Coordenadora –*** *depende também se têm equipamento ou não… neste momento nós não temos computadores… estes estão aqui mas é só para inglês ver…* ***PB –*** *Se for uma atividade do clube do ambiente aí estão no computador… e a escrita é no computador… […]* ***Coordenadora*** *– Da mesma maneira que os professores de informática, passam os conhecimentos a nível da segura Net, e não sei o quê, aqui no secundário… a utilização da oficina de escrita … é muito feita em sala de aula… porque elas chegam aqui… eu digo podíamos fazer uma oficina… ah isso faz-se em sala de aula. Às vezes vêm aqui só aqui inspirar-se e depois acabam o trabalho escrito em sala de aula. […] às vezes ficamos com uns textozinhos… […] Mas depois não deixam… não deixam… não deixam publicitar… porque não querem… Eu tenho ali montes de textos, mas não posso publicar… porque os alunos não querem…* *[…] há professores e alunos que não querem… os alunos não querem…não querem aparecer … não querem publicitar… é muito difícil… […] não aceitam… os adolescentes não aceitam …*

	PB – *No 1.º e 2.º ciclo os próprios miúdos gostam muito… de ver os seus trabalhos expostos… Trabalhos, ilustrações desenhos, colagens …têm feito coisas giríssimas … e as professoras aderem de outra forma… também…* ***Coordenadora –*** *Nós aqui temos aqui um grande problema com a imagem … e a produção… e não podemos publicar assim nada… e no 1.º ciclo… eu agora tenho uma data de coisas e as colegas disseram que não querem aparecer… eu não vou só fazer uma apresentação só de quadros com papéis… empobrece a coisa não é?*
AE B	*[…]* ***Coordenadora*** *- Porque, também, nós não fomos integrados no PADDE, mas o PADDE já percebeu que precisava de nós.* ***PB 2*** *- Portanto... Vamos passar a ser. Pronto.* ***Coordenadora*** *- Acho que foi uma das coisas que nos afirmámos um bocadinho. (risos) […]* ***PB 1*** *- As minhas práticas não passam muito pelos computadores.* ***Coordenadora*** *- Só me ocorre o que já… o que no fundo já temos, que era a parte da literacia para o cinema, do digital.* ***PB 2****. - Estou a pensar também no que vamos ter agora. Está prevista agora uma reunião com a Associação de Pais.* ***Coordenadora*** *– Ah sim, sim.* ***PB 2*** *- Houve aqui um período em que não se conseguiu conversar sequer com eles. Pronto. Isto vai um bocado dos grupos, das equipas, das pessoas. E agora estamos com alguma esperança que possa realmente haver aqui um trabalho articulado e que possa dar resposta às nossas... […]* ***PB 2*** *- Este ano ainda seria um bocadinho mais a pensar no 1.º ciclo.* *[…]* ***Coordenadora*** *- Aqui seria... Entrar um bocadinho na formação para pais.* ***PB 2*** *- Aqui, cá em cima. No 1.º ciclo, maior participação dos pais nas atividades de leitura e não só.* ***PB 1*** *- Eu estou a pensar numa oficina de Tricô.* ***PB 2*** *– A Universidade Sénior tem aqui também ligação. […]* *[…]****PB1*** *- Uma oficina Tricô, pois. Eles já foram lá perguntar.* *[…]****PB 1*** *- Não é para os pais é para os alunos… Levar vários velhotes lá a ensinar-lhes Tricô e fazer um cascol.* ***PB 2*** *- E estamos a considerar os pais e a universidade.* *[…]* ***Investigadora*** *- E a nível dos espaços físicos em si? Não pensam em nenhuma alteração?* ***PB 2****– Já existiu. Portanto, eu já fiz reorganização um bocadinho do espaço dentro das possibilidades. […]* ***Coordenadora*** *- Gostava de haver sugestões de estantes e umas estantes mais baixinhas para sair aqui. Também gostava de ter ali um bocadinho, se calhar, a nível dos estores algo que realmente quebrasse bem a luminosidade no espaço quando é o cinanima ou alguma projeção de filmes do PNC, haver outras condições é mais nesse sentido. E as estantes, para serem um bocadinho mais maneirinhas, mais baixinhas e poder haver alguma mudança no próprio espaço.* ***PB 1*** *- Com as novas agora que há, que todas têm rodas.*

	Coordenadora *- Sim, era... […] E acho que isso dava outra piada também ao... Ao espaço. Um espaço um bocadinho mais dinâmico. Se calhar por aí. E os equipamentos informáticos realmente serem um bocadinho melhores do que há, mas olha... O que temos tem respondido às necessidades da comunidade.* ***Investigadora*** *- E tu, PB1., mudavas assim alguma coisa lá na tua biblioteca a nível físico?* ***PB 1****- Não, acho que não.* ***PB 2*** *– O PB 1 fez uma grande mudança este ano. Está completamente diferente. […]* ***PB 1*** *- Eu mandei reforçar as cadeiras […]* ***Coordenadora*** *- E aqui era forrar, porque esta mobília é boa, é madeira, é pesada, mas é boa. Tem 20 e não sei quantos anos, e os estofos estão muito maus, mas a estrutura eu não trocaria por coisas de agora. Lamento imenso.* ***PB 2*** *- Eu se pudesse mudar, recuperava o projeto inicial da RBE com a distribuição que tinha sido pensada, que foi tudo alterado, não é? E criava alguns cantinhos… […] Não existem, precisamente porque as bibliotecas* *[…] Passaram a não ter utilização autónoma e passaram a ser polivalentes, onde tudo funciona. Portanto, chegaram as estantes para os cantos, não é?[…]* ***Coordenadora*** *- cá está a parte do digital. E no âmbito também um bocadinho de formação dos miúdos. Mas ainda não cheguei aí, não cheguei lá. Mas é algo que me… que eu acho que é importante e… vamos ver se para o ano consigo ter alguma experiênciazinha. Porque até agora tem sido muito sempre... Não tem... Um livro e um filme, por exemplo.* ***Investigadora*** *- Só tem leitura então em suporte de papel?* ***Coordenadora*** *- Sim, exatamente. Não temos ebook, ainda não disponibilizamos ebook, mas há atividades muito interessantes, até sugeridas na revista Visão. Podíamos explorar, por exemplo...* ***Investigadora*** *- E escrita a nível também, pronto.* ***Coordenadora*** *- Mas ainda não chegámos lá. […]* ***PB 2*** *- Ela é urgente* *[…]* ***Coordenadora*** *- Ela é urgente… até para nós aprendermos não é? E formarmos um bocadinho mais e formarmos também nesse âmbito. Mas acho que é uma das coisas que seria...[…]- E agora, ainda se calhar no próximo ano podemos chegar lá. […] Eles estão condicionados com a falta de equipamento.* ***Investigadora*** *- No respeito pela diversidade, se acham que teriam de fazer alguma ação nesse sentido, alguma mudança, ou acham que sim, que a vossa prática já vem a esse encontro que não há necessidade de mudar nada?* ***PB 2*** *- Acho que é inclusiva.* ***PB 1*** *- E até no acervo, na aquisição, ultimamente...* ***PB 2*** *- Sim, sim... As opções que fazemos são diversificadas. Ultimamente não temos comprado, eu pelo menos não tenho comprado muita literatura. Temos comprado mais livros que têm a ver com as diferenças, com a cidadania, com essas coisas todas. […]* ***PB 1*** *- Sim. Temos todos tido muito cuidado com esse aspeto. Se fores à minha biblioteca, tens… Pronto os livros novos versam quase sobre essa matéria, estás a perceber?*

	Investigadora *- Ok. A nível de uma cidadania democrática… Portanto vão ao encontro … batem então aí no respeito pela diversidade, na cultura humanista... E a nível das literacias dos médias?* ***Coordenadora*** *- Pois que é esse uma das falhas.* ***PB 1 E PB 2*** *– Sim, sim* ***Coordenador****a - A tal leitura multimodal e a associação de cada...* ***Investigadora*** *- Escrita multimodal, Exato.* ***Coordenadora*** *- E é um passo que eu acho que é importante.* ***PB 2*** *- É importantíssimo, mas...* ***Coordenadora*** *- Ainda na questão da inclusão e… uma das atividades que foi feita, não foi por nós, foi por causa do Dia da Pessoa com Deficiência...* ***Investigadora*** *- Que é em dezembro, 3 de dezembro.* ***Coordenadora*** *- Que acabou por se avaliar um bocadinho o espaço quanto à... Não sei, um obstáculo. Não haver muitos obstáculos. E, efetivamente, o facto de ser logo aqui à entrada, acaba por...* ***PB 1****- A BE 4 é, mas a da BE 3 é lá em cima.* ***Coordenadora*** *- É no primeiro piso e ainda não foi possível arranjar ali um elevador ou uma solução*

Apêndice XXXVIII

Temas pertinentes abordar pela BE-perceções dos Diretores

AEA	***Diretor:*** *O contributo que eu vejo… mais aqui na escola, que nós deveríamos reforçar, tendo em conta aquilo que são… este novo paradigma dos migrantes, é exatamente esta questão da integração. Conhecer as origens de quem chega à escola, promover esta integração, os direitos humanos, esta questão da cidadania, como falou há bocado… das culturas… Portanto, é uma das áreas que nós notamos de alguns tempos para cá… Principalmente de há dois anos, dez anos para cá, há um crescimento muito grande em termos de migrantes. E é uma situação que já foi detetada, e nós… com este acréscimo, […] isto foi assim um boom… 17% de migrantes na nossa escola. […] 30 nacionalidades diferentes. A maioria são de origem dos Palop, Brasil e Palop são os principais, mas há nacionalidades que nós não estávamos… minimamente expectável, ou fosse expectável nós recebermos, paquistaneses, indianos, países do centro de África… Zimbabwe, Zâmbia, África do Sul, mais sul de África, temos cubanos, temos venezuelanos, temos aqui uma mistura, ucranianos, também temos aqui, por causa da guerra da Ucrânia, temos bastantes…. Síria, Egipto. […] conhecer estas realidades, estas… estas culturas tão diversas, faz falta aqui uma intervenção mais, no sentido de conhecer, de integrar… e depois associado a isto, nós trabalharmos os direitos humanos, os direitos que estas pessoas têm, não só direitos como também deveres não é? Mas trabalharmos neste processo de integração. As bibliotecas podem servir aqui de… de uma peça deste puzzle, e que eu acho que é muito importante.*
AEB	***Direto****r: Temas por exemplo na área da cidadania… que têm sido trabalhados mas que nunca é demais. A questão pelo respeito dos direitos humanos, da diversidade… das migrações por exemplo… […] A nível demográfico da população e também o respeito pelo outro que vem de fora e esta questão da xenofobia, do racismo… acho que é um papel importante da biblioteca…Podia ser interessante Investirem neste tema… […] Pronto, eu acho que sobretudo na área da cidadania e da sociedade digamos são temas interessantes […] por exemplo um outro projeto interessante para a biblioteca era o acolhimento dos alunos que vêm de fora. Portanto, porque eles chegam aqui e estão completamente perdidos. E a biblioteca aqui pode ter um papel importante porque é um espaço onde tem sempre gente, é um espaço onde há recursos e isso seria… está-me a dar algumas ideias… (risos)*

Apêndice XXXIX

Temas pertinentes abordar pela BE- perceções dos PB e C das equipas

AEA	***PB –*** *Já falamos aqui hoje em duas áreas: os alunos estrangeiros e a educação especial.* ***Coordenadora –*** *A literacia dos media também é importante… E acho que… o grupo de informática deviam articular…* ***PB –*** *todas as áreas… […]* ***Coordenadora -*** *agora aquilo que eles veem e aquilo que eles leem agente nunca vamos controlar mas eles deviam ter uma formação nesse sentido … portanto é uma dimensão que nós não conseguimos controlar… mas que é importante … que eles estejam formados para saberem ceder… entendes? […] É cidadania, tecnologia, ser solidário…* ***PB –*** *Sim, o respeito… E a partir daí já se consegue muita coisa…* ***Coordenadora –*** *Já se consegue muita coisa…* ***PB*** *- estamos num meio socio económico carenciado… não é? E depois esta questão das redes sociais, a segurança na net que é preocupante, ciberbullying, e é o futuro … dar atenção a esta área.* ***Coordenadora –*** *Mas não é o professor bibliotecário… acho que deve ser …* ***PB –*** *é uma colaboração… é uma articulação…* ***Coordenadora*** *– é em partilha com…*
AEB	***PB 2*** *- Eventualmente, a diversidade cultural, noto que está aqui muito, não é? A crescer... imenso.* ***Coordenadora*** *- E o património?* ***PB 2*** *– O património* ***Coordenadora*** *- Eu acho que …o património é fundamental. O património, acho que... Era um tema que podia ser agregador. Sim. O património local...* ***PB 1*** *- Eu acho que, para mim, era a jardinagem… Com tantos jardins que as escolas têm, estes jardins estão uma vergonha. […]* ***Coordenadora*** *- Então mas aí tens o património natural... Arquitetónico... (risos)* ***PB 2*** *– Sim. Eu acho que sim…* ***Coordenadora*** *- O património... Por acaso eu pensava num tema agregador […]* ***PB 1*** *- A diferenciação cultural, agente já trabalha.* *[…]****PB 2*** *- Sim, mas acabamos por ter miúdos de outras nacionalidades que não era habitual, não é?* ***PB 1*** *- Há um que nunca irei trabalhar, que tem a ver com... […] Com... Essa coisa agora nova, que não é igualdade de género. É…Igualdade de género já trabalhamos imenso. É… […] Identidade de género.* ***Coordenadora*** *- Não. Se há técnicos.* ***PB 1*** *- Não. Não tenho capacidade. Não tenho conhecimentos técnicos e os morais são os meus, não são para transmitir a ninguém.* ***Investigadora*** *- Então era mais o sentido de lato da sociedade em si. É isso que queres dizer PB 1?* ***PB1*** *- Eu acho que a escola... Eu acho que a escola tem trabalhado muito bem esses aspetos. Tu vês a polícia vai à escola, fala do bullying, prevenção rodoviária…. Têm…* *[…]****PB 2*** *- A segurança na internet... Então acho que era urgente.* ***PB 1*** *– Mas a segurança na internet…* ***PB 2*** *– Não estão… A maioria das crianças não têm informação.* ***Coordenadora*** *- E nós próprios.*

PB 2 *- E nós próprios, como nos devemos proteger em relação a certas...*
Investigadora *- Se calhar investiam então na tecnologia.*
PB 2 *- Eu acho que era urgente nas escolas que haja uma abordagem muito séria e uma formação grande às crianças.*
PB 1 *– A policia vai lá… falar disso.*
PB 2 *- Sim, mas é pontual. É ali uma coisinha pontual.*
*[…]****PB 1*** *- Eu acho que a escola, a nível da internet, o problema não é na escola. Porque eles vão aos computadores da biblioteca e têm as coisas todas barradas. Quase tudo. O problema é o telemóvel pessoal deles. Mas eu não sei até que ponto é que é pertinente não serem os pais a darem essa formação.*
PB 2 *- Os pais também não têm. Alguns não é?*
PB 1 *- Então se não têm, não ponham um telemóvel nas mãos de uma criança, como eu já vi alguns, a ver pornografia...*
PB 2 *– Falta a consciência, falta a consciência…*
*[…]****PB 1*** *- No recreio. Porque a nível da biblioteca não há problema nenhum. […] Mesmo quando eles trazem o computador deles… dado pela escola e levam para a biblioteca, eu aviso sempre. Independentemente, o computador não é para estar a jogar, nem para estar em sites não permitidos.*
[…] Mas muitos deles que tu vais ver na BE 3 têm Facebook e têm 10 anos. […] A escola já faz a sua parte. Não é? Pelo menos os computadores da BE 3 Não consegues ver... Não é? Não quer dizer que não haja uma pirataria qualquer que os gajos lá... Mas pronto, não sei. O que eu tenho tentado fazer...
Coordenadora *- Aqui também passa muito... Podemos nós... Só se tivéssemos alguém... Mas eu acho que é também a oferta a nível de ocupação dos tempos livres. […] Quando digo tempos livres, é horas de almoço, intervalos e alguns clubes. Aqui nós temos o xadrez. Fora desse âmbito das tecnologias, temos os jogos tabuleiros que é damas, xadrez e... Acabamos por não ter ali assim […]*
Investigadora *- Outro dos temas que estás a dizer, então no âmbito da educação, na educação de valores... […]*
PB 1 *- Mas não eram os alunos. Eu não estou de acordo contigo. Não se começava pelos alunos. Começava-se pelos colegas. […] É assim… Enquanto os alunos saírem e entrarem nas salas como se fossem gado a entrar para um pasto, para um rodilho e os professores estão ao lado, não intervêm, não fazem nada. Nós não vamos conseguir fazer nada. […] Os meus eu consigo. Mas os colegas, tu vais lá acham normal. Eu não acho normal. […] Mas as coisas estão escritas no regulamento interno, estão escritas em todo lado. As pessoas continuam a achar que devem...*
Investigadora *- Normalizar tudo.*
PB1 *- E a escola... A escola é de todos e os nossos colegas têm que ser... têm que ter uma intervenção mais a...*
Investigadora *- A parte cultural que tu tinhas dito há pouco que não é? E humanista e todos aqueles valores…[…]*
Coordenadora *– Mas nós na Biblioteca…*
PB 1 *- Nós na Biblioteca, não. Eu não sei quantos professores é que… quando a turma entra... […] Quando a turma entra, entra, como eu faço eu, pá, sou muito chato, mas eu não começo a aula sem eles me dizerem bom dia em coro, quero*

	lá saber. […] Eh pá. Há falta de educação, não é? E se a escola não é um local também para educar, serve para quê, não é? ***Coordenadora** - Acho que esta vertente às vezes mais cultural, com momentos para poderem ver um filme, poderem... Exigia pessoas realmente também aqui, e mesmo, imagina, colegas de educação física com jogos tradicionais, quero dizer, que criassem ali, mas isso pronto...* *[…]**PB 1** - Mas esses, por exemplo, os jogos tradicionais eram uma coisa que eles iam adorar. Estás a perceber?*