



**UNIVERSIDADE ABERTA**  
**Mestrado em Administração e Gestão Educacional**

**Liderança nos Projectos Escolares:**  
**Um Estudo numa Escola do Concelho da Lourinhã**



**Orientadora: Professora Doutora Lúcia da Conceição Grave-Resendes**

**Júnia Maria Nobre Pereira**

Lisboa, Dezembro de 2011





UNIVERSIDADE ABERTA  
Departamento de Educação e Ensino a Distância  
Mestrado em Administração e Gestão Educacional

**Liderança nos Projectos Escolares:  
Um Estudo numa Escola do Concelho da Lourinhã**

Dissertação apresentada para obtenção de Grau de Mestre em  
Administração e Gestão Educacional

**Orientadora: Professora Doutora Lídia da Conceição Grave-Resendes**

**Por: Júnia Maria Nobre Pereira**

Lisboa, 2011



«A verdadeira liderança é ser aquela pessoa  
que os outros seguem alegre e confiantemente»

Maxwell (2002)

«Uma escola inovadora é uma escola “cheia de vida”»

Fullan (1993)



*Dedico este trabalho a Joaquim e Maria de Jesus, meus queridos pais,  
que demasiado cedo deixaram este mundo.*

*A ambos devo a minha perseverança, motivação  
e essencialmente a minha construção como pessoa.*

*Onde quer que estejam, obrigada...*



## AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar à minha orientadora, Professora Doutora Lídia da Conceição Grave - Resendes, pela sabedoria que nos soube transmitir através das suas aulas e pelo seu precioso contributo na construção desta Dissertação de Mestrado. Sem o seu entusiasmo, motivação e ajuda fundamental, não teria sido de todo possível concluir este trabalho;

Aos Professores do MAGE pelos ensinamentos que nos transmitiram em cada uma das unidades curriculares do Mestrado, dando-nos ferramentas importantes quer para o crescimento e aperfeiçoamento da nossa postura profissional quer para a elaboração deste estudo;

Aos meus filhos, Francisco e Bernardo, que sentiram comigo as angústias, o cansaço, as ansiedades e as expectativas, enfim os bons e os maus momentos. Mesmo com o pouco tempo que “pude” dedicar-lhes ao longo destes quase três anos, estiveram presentes com o seu carinho e amizade, dando-me força para continuar;

Ao Luís, por me apoiar incondicionalmente e pela presença constante e ajuda fundamental no apoio quer a mim quer aos nossos filhos;

Aos meus irmãos, Jorge e Edite, os meus dois melhores amigos que apesar da distância de um oceano que nos separa, apoiaram e acreditaram no meu esforço;

Ao Dr. Manuel Carmo pela preciosa ajuda quer na motivação quer na disponibilidade e acompanhamento nos momentos mais difíceis, nas dúvidas e angústias e essencialmente pela grande amizade que ao longo dos anos fomos construindo, inolvidável contributo para me conduzir nesta, nem sempre suave, caminhada;

Aos meus amigos e colegas de trabalho, que valorizaram a importância deste desafio e em especial, por incentivarem esta tomada de decisão;

Aos meus colegas de curso, por termos vivido como um grupo durante esta jornada, da qual resultaram laços de amizade;

À Isidora e ao José Botelho, com quem tive a felicidade de conviver mais de perto nesta etapa da minha vida e sem dúvida farão sempre parte do meu núcleo restrito de amigos muito especiais;

A todos os que de alguma forma contribuíram para este percurso, os meus sinceros agradecimentos.



## Resumo

A Presente dissertação foi elaborada no âmbito do Mestrado em Administração e Gestão Educacional, resultado de uma pesquisa efectuada na escola básica dos 2º e 3º ciclos Dr. Afonso Rodrigues Pereira, no Concelho da Lourinhã. Tal como aponta o próprio título, procurou-se através desta dissertação conhecer as práticas de liderança dos professores nos projectos escolares inovadores, implementados na escola campo do estudo.

A investigação norteou-se pelos objectivos de tentar conhecer que projectos considerados inovadores são implementados na escola campo da investigação bem como em que medida e de que forma se mobilizam os professores e a organização escolar para o desenvolvimento e dinamização desses mesmos projectos. Outro aspecto pelo qual se norteou a investigação foi a tentativa de delinear as formas de exercício da liderança dos professores na dinamização dos projectos escolares. Por inerência destes objectivos procurou-se também identificar quer a existência de constrangimentos quer o contributo na implementação dos projectos escolares inovadores.

Esta dissertação apresenta-se sob a forma de Estudo de caso, pelo que se optou por uma análise qualitativa dos dados, recolhidos através do instrumento de recolha de dados documento e entrevista semi-estruturada, por se pretender fundamentalmente ouvir as vozes dos professores sobre as suas próprias práticas.

O enquadramento teórico sobre a problemática em estudo incidiu em reflexões acerca dos conceitos de Projecto e Cultura de Projectos Escolares, Práticas de Liderança, Inovação e Dinâmica da Liderança e da Inovação. Foi também efectuada uma análise ao enquadramento legal em matéria de legislação educativa, essencialmente no que toca aos conceitos de projecto e de liderança em contexto escolar e também sobre a Reorganização Curricular no seu diploma legal, o Decreto-Lei nº 6 de 18 de Janeiro de 2001.

Perspectiva-se que as possíveis conclusões possam de algum modo contribuir para trazer à luz se os professores evidenciam práticas de liderança e de que forma estas se evidenciam na implementação de projectos escolares inovadores.

**Conceitos – Chave:** Reorganização Curricular; Cultura de Projecto; Inovação na Escola; Liderança.

## **Abstract**

This dissertation was prepared under the Master in Educational Administration and Management, the result of research carried out at Afonso Rodrigues Pereira, elementary school for the 2nd and 3rd cycles in the County of Lourinhã. As the title suggests, it was through this essay that the knowledge of how leadership and innovative educational projects were implemented into the school's field of study.

The research was guided by the objective of trying to determine which projects are considered as innovations in this school and how they mobilize teachers as well as the school organization for the development and promotion of such projects. Another aspect which guided this research was the attempt to devise ways of exercising leadership and the promoting of school projects. These objectives also sought to identify either the existence of constraints or the contribution and introduction of new practices in school projects.

This dissertation is presented in the form of a case study, so its qualitative analysis of data was collected through documental analysis and semi-structured interviews where we fundamentally hear the expressed opinions of the teachers' own practices.

The theoretical study focused on reflections about the concepts of Cultural School Projects, Practices of Leadership, Innovation and the Dynamics of Leadership and Innovation. We also conducted an analysis on the legal framework of educational legislation primarily with regard to concepts of innovation and leadership in schools and Curricular Reorganization (Decree-law nº 6, January the 18th of 2001).

It is expected that the possible conclusions may help bring to light whether teachers show leadership and how they are evident in the implementation of innovative school projects.

**Keywords:** Curricular Reorganization; Culture Project; Innovation in School, Leadership.

## ÍNDICE GERAL

DEDICATÓRIA .....	v	
AGRADECIMENTOS .....	vii	
RESUMO.....	ix	
ABSTRACT.....	x	
LISTA DE GRÁFICOS.....	xiv	
LISTA DE ESQUEMAS.....	xv	
LISTA DE FIGURAS.....	xv	
LISTA DE QUADROS.....	xvi	
LISTA DE ABREVIATURAS.....	xviii	
<b>INTRODUÇÃO</b>		
1. Apresentação da Situação .....	1	
2. Objectivo do Estudo .....	2	
3. Questões de Investigação .....	5	
4. Justificação do estudo .....	5	
5. Organização do Estudo .....	7	
5.1 Descrição da apresentação do estudo .....	7	
<b>PARTE I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO</b> .....		11
<b>CAPÍTULO 1 – REORGANIZAÇÃO CURRICULAR</b> .....		13
<b>CAPÍTULO 2 – CULTURA DE PROJECTO</b> .....		21
<b>CAPÍTULO 3 – INOVAÇÃO</b> .....		29
3.1 O Conceito de Inovação .....	29	
3.2 Inovação na Escola .....	32	
<b>CAPÍTULO 4 – LIDERANÇA</b> .....		41
4.1 O Conceito de Liderança .....	41	
4.2 Teorias sobre Liderança .....	47	
4.2.1 As Teorias dos Traços de Personalidade .....	47	

4.2.2 As Teorias dos Estilos de Liderança .....	47
4.2.3 A Teoria Situacional de Liderança .....	50
4.3 Modalidades de Exercício de Liderança .....	52
4.4 Liderança e Empowerment .....	53
4.5 Desenvolvimento de Competências de Liderança no Aluno .....	55
4.6 Liderança e Eficácia: Liderança Sustentada .....	56
4.7 A Liderança nas Organizações Escolares .....	57
5. Dinâmica da Liderança e Inovação: Uma Liderança Transformacional .....	60
<b>PARTE II – O ESTUDO .....</b>	<b>65</b>
<b>CAPÍTULO 5 – METODOLOGIA .....</b>	<b>67</b>
5.1 Paradigma da Investigação .....	67
5.2 Design da Investigação .....	67
5.3 Âmbito da Investigação .....	69
5.4 Participantes no Estudo .....	69
5.5 Técnicas e Instrumentos de Pesquisa .....	71
5.5.1 Entrevista Semiestruturada .....	72
5.5.2 Análise Documental .....	75
5.6 Limitações do Estudo .....	75
5.7 Validade e Fiabilidade do Estudo .....	77
5.8 Cumprimento de Formalismos .....	78
5.8 Cronologia do trabalho.....	78
<b>CAPÍTULO 6 – CONTEXTO DO ESTUDO .....</b>	<b>79</b>
6.1 Caracterização do Meio .....	79
6.1.1 Caracterização Geográfica .....	79
6.1.2 Caracterização Demográfica .....	79
6.1.3 Actividades Económicas .....	80
6.1.4 Enquadramento Histórico .....	80
6.2 Caracterização do Agrupamento de Escolas e Jardins de Infância Dona Joana de Castro .....	81

6.2.1 A Escola Básica dos 2º e 3º Ciclos, Dr. Afonso Rodrigues Pereira .....	82
6.2.2 Recursos Humanos 2009/2010 .....	83
6.3 Lema da Escola: Projecto Educativo .....	86
6.4 Funcionamento da Escola .....	92
6.5 Diversificação da Oferta Formativa em Funcionamento na Escola .....	91
6.5.1 Turma de Percorso Curricular Alternativo .....	91
6.5.2 Turmas de Cursos de Educação e Formação de Jovens (CEF) .....	92
6.6 Projectos, Actividades Extracurriculares e Clubes .....	94
6.7 Parcerias .....	128
<b>CAPÍTULO 7 – ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS .....</b>	<b>131</b>
7.1 Apresentação e Análise das Entrevistas.....	131
7.1.1 Categoria de Análise 1 – Percorso Profissional dos Entrevistados .....	136
7.1.2 Categoria de Análise 2 – Dinâmica e Ambiente Escolar .....	138
7.1.3 Categoria de Análise 3 – Projecto Escolar .....	141
7.1.4 Categoria de Análise 4 – Mobilização para os Projectos Escolares.....	151
7.1.5 Categoria de Análise 5 – Constrangimentos nos Projectos Escolares .....	153
7.1.6 Categoria de Análise 6 – Caracterização dos Projectos Escolares .....	158
7.1.7 Categoria de Análise 7 – Contributo dos Parceiros nos Projectos Escolares	165
7.1.8 Categoria de Análise 8 – Identificação de Práticas de Lideranças	
Intermédias .....	170
7.1.9 Categoria de Análise 9 - Identificação de Práticas de Lideranças de Topo...	173
7.1.10 Categoria de Análise 10 – Outros Dados Complementares.....	181
<b>CAPÍTULO 8 – CONCLUSÕES .....</b>	<b>187</b>
8.1 Pistas de Futuro .....	196
8.2 Algumas Recomendações .....	197
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>199</b>
<b>WEBGRAFIA .....</b>	<b>205</b>
<b>LEGISLAÇÃO CONSULTADA .....</b>	<b>206</b>

<b>PARTE III – ANEXOS</b> .....	209
Anexo I - Léxico.....	211
Anexo II – Pedido de autorização formal ao Director do Agrupamento para a realização do estudo .....	213
Anexo III - Guião de Entrevista ao Director .....	215
Anexo IV - Guião de Entrevista à Subdirectora.....	219
Anexo V - Guião de Entrevista à Coordenadora de Projectos e do Ensino Especial.....	223
Anexo VI - Contextualização do projecto de implementação de turma de Percurso Curricular Alternativo.....	227
Anexo VII – Contextualização do projecto de implementação de turmas de Cursos de Educação e Formação de Jovens (CEF) .....	229
Anexo VIII – Projecto “Escola Electrão”.....	235
Anexo IX – Projecto “O ambiente é de todos” .....	237
Anexo X – Projecto “Biodiesel na Escola” .....	239
Anexo XI – Projecto “Parlamento dos Jovens” .....	241
Anexo XII – Projecto Música e Multiculturalidade na escola – Gravação de DVD musical: Hino do Agrupamento Dona Joana de Castro .....	243
Anexo XIII - Plano Anual de Actividades 2009/2010 (adaptado para a Escola Dr. Afonso Rodrigues Pereira) .....	245

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Vínculo dos professores da escola campo .....	84
Gráfico 2 – Funções específicas dos professores contratados .....	84
Gráfico 3 – Distribuição dos alunos pela oferta formativa da escola campo .....	85
Gráfico 4 – Distribuição dos alunos pelos Cursos de Educação e Formação (CEF).....	94

## LISTA DE ESQUEMAS

Esquema 1- Declaração de Objectivos (adaptado de Hunsaker & Hunsaker, 2009) ....	55
Esquema 2 – Projectos desenvolvidos na escola (2009/2010) .....	97
Esquema 3 – Actividades e projectos do Plano Anual de Actividades por áreas disciplinares/ disciplinas (2º e 3º ciclos).....	98
Esquema 4 – Projectos implementados no âmbito do plano organizacional de gestão e comunicação interna .....	118
Esquema 5 – Projectos implementados no âmbito do plano tecnológico .....	120
Esquema 6 – Representatividade dos parceiros Sociais relativamente aos projectos da escola .....	128

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Mapa do Concelho da Lourinhã .....	79
Figura 2 – Distribuição das escolas do Agrupamento pelo Concelho .....	82
Figura 3 – Escola Dr. Afonso Rodrigues Pereira (sede do Agrupamento Dona Joana de Castro) .....	82
Figura 4 – Projecto de Desporto Escolar: Desportos de Inverno na Serra da Estrela	99
Figura 5 – Projecto do Clube de Artes, Ideias e Espectáculo”.....	100
Figura 6 – Projecto do Jornal Escolar: capa de exemplar do jornal “Malta Nova”... ..	101
Figura 7 – Galardão “Bandeira Escola Verde” .....	103
Figura 8 – Projecto “Eco-Escolas” .....	103
Figura 9 – Projecto “Escola Electrão” .....	104
Figura 10 – Projecto “O Ambiente é de Todos” .....	105
Figura 11 – Maqueta da escola feita pelos alunos de CEF de Marcenaria com a localização dos painéis fotovoltaicos .....	105
Figura 12 – Projecto “Biodiesel na Escola” .....	107
Figura 13 – Projecto “campanha de troca de lâmpadas” .....	108
Figura 14 – Projecto “Escola Mais Verde” (Preparação e instalação dos painéis fotovoltaicos) .....	109
Figura 15 – Projecto “Sessões do parlamento dos jovens” .....	110
Figura 16 – Projecto Feira do livro (na sala das histórias animadas) .....	111

Figura 17 – Projecto “Semana Cultural” .....	113
Figura 18 – Projecto “Escola e Multiculturalidade : DVD Musical Canções do Mundo 2010” (capa do DVD) .....	115
Figura 19 – Cartaz de apresentação e lançamento do DVD Musical .....	115
Figura 20 – Projecto de Animação/filme da história do Concelho da Lourinhã .....	116
Figura 21 – Projecto “História ao vivo” (corte no início do sec. XIX) .....	117
Figura 22 – Projecto “História ao vivo” (camponesa da Feira oitocentista) .....	117
Figura 23 – Plataformas digitais em utilização na escola .....	119
Figura 24 – Audições musicais na escola .....	124
Figura 25 – Projecto “QI – Net” (“Ciência na escola” da Fundação Ilídio Pinho) ...	125
Figura 26 – Entrega do prémio “Ilídio Pinho” pela Exma. Sr. <sup>a</sup> Ministra da Educação em Santa Maria da Feira (2009) .....	126
Figura 27 - Projecto “Prevenção de Bullying e Comunicar em segurança” .....	127

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – L.I.D.E.R.A.R. (Cunha & Rêgo, 2005, p.44) .....	42
Quadro 2 – Dinâmica do grupo, qualidade do trabalho e satisfação pessoal em relação aos estilos de liderança .....	49
Quadro 3 – Pessoal não docente .....	85
Quadro 4 – Tempo de serviço e formação especializada dos entrevistados .....	136
Quadro 5 – Experiência, motivação e balanço das funções desempenhadas pelos entrevistados em cargos de gestão .....	137
Quadro 6 – Caracterização da escola na perspectiva dos entrevistados .....	139
Quadro 7 – Caracterização do ambiente de trabalho na escola .....	140
Quadro 8 – Definição de Projecto Escolar .....	141
Quadro 9 – Contributo dos Projectos Escolares .....	144
Quadro 10 – Relevância dos Projectos Escolares .....	146
Quadro 11 – Objectivos de implementação dos Projectos Escolares .....	149
Quadro 12 – Factores de mobilização para o desenvolvimento de Projectos Escolares..	152
Quadro 13 – Identificação dos constrangimentos na implementação dos Projectos Escolares .....	153
Quadro 14 – Formas de resolução dos constrangimentos na implementação dos	

---

Projectos Escolares .....	156
Quadro 15 – Identificação dos Projectos Escolares Inovadores .....	158
Quadro 16 – Implicações da implementação de Projectos Escolares Inovadores na dinâmica organizacional da escola .....	160
Quadro 17 – Metas dos Projectos Escolares Inovadores .....	163
Quadro 18 – Contributo dos Projectos Escolares para a comunidade envolvente .....	165
Quadro 19 – Identificação das parcerias efectuadas com a escola .....	167
Quadro 20 – Identificação dos benefícios do estabelecimento de parcerias .....	169
Quadro 21 – Idade, tempo de serviço e vínculo contratual dos professores que dinamizam Projectos Escolares Inovadores .....	170
Quadro 22 – Evidências de práticas de liderança dos professores na dinamização de Projectos Escolares .....	172
Quadro 23 – Identificação dos tipos de liderança .....	174
Quadro 24 – Identificação de práticas de liderança nos Projectos Escolares Inovadores dos professores com cargos de gestão .....	176
Quadro 25 – Identificação dos tipos de liderança dos professores com cargos de gestão (de topo ou intermédia) na dinamização de Projectos Escolares Inovadores .....	179
Quadro 26 – Informações complementares expressadas livremente pelos entrevistados	181

## LISTA DE ABREVIATURAS

- ACND – Áreas Curriculares não Disciplinares
- ADAPECIL - Associação de Amor para a Educação de Crianças Inadaptadas da Lourinhã
- AP – Área de Projecto
- APECI – Associação para a Educação de Crianças Inadaptadas de Torres Vedras
- BE-CRE – Biblioteca Escolar Centro de Recursos
- CCAM – Caixa de Crédito Agrícola Mútuo
- CD – Compact Disc
- CEF – Cursos de Educação e Formação de Jovens
- CERCI – Cooperativa de Educação e Reabilitação de Cidadãos Inadaptados
- CFQ – Ciências Físico-químicas
- CESE – Complemento de Estudos Superiores em Educação
- CML – Câmara Municipal da Lourinhã
- DEB – Departamento do Ensino Básico
- DGIDC – Direcção Geral de Inovação e Desenvolvimento Curricular
- DREL – Direcção Regional de Educação de Lisboa
- DVD – Digital Versatile Disc
- EWWR – European Week of Waste Reduction
- GLOBE – Global Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness
- GNR – Guarda Nacional Republicana
- ME – Ministério da Educação
- PCA – Percurso Curricular Alternativo
- QI – Quadros Interactivos
- RCL – Rádio Clube da Lourinhã
- TIC – Tecnologias da Informação e Comunicação

---

## INTRODUÇÃO

### 1. Apresentação da Situação

A organização do currículo do ensino básico foi substancialmente alterada com a entrada em vigor do Decreto-Lei n.º 6/2001 de 18 de Janeiro (Ministério da Educação [ME], 2001) que assenta todo o seu desenho curricular na Educação para a Cidadania, contemplando a criação de novas áreas curriculares não disciplinares: Estudo Acompanhado, Formação Cívica e Área de Projecto. Estas novas áreas orientam-se pelos seguintes princípios: alargamento do campo de intervenção dos professores e aprofundamento profissional através do trabalho de equipa; criação de um clima favorável à aquisição e desenvolvimento de atitudes de aprendizagem; respeito pela diversidade de percursos de aprendizagem; articulação das áreas curriculares não disciplinares com as competências essenciais de cada área disciplinar ou disciplina; formação integral do aluno através da articulação e integração de saberes.

O Decreto-Lei n.º 115-A/98, que regulava o regime de administração e gestão do ensino básico e secundário e agora revogado pelo Decreto-Lei n.º 75 de 2008, veio trazer uma nova forma de existência da escola através da valorização de uma participação activa como resposta aos desafios de mudança e acréscimo de responsabilidade a si imputada, bem presente no seu preâmbulo:

A autonomia das escolas e a descentralização constituem aspectos fundamentais de uma nova organização da educação. (...) A escola, enquanto centro de políticas educativas, tem, assim de construir a sua autonomia a partir da comunidade em que se insere, dos seus problemas e potencialidades, contando com uma nova entidade da administração central, regional e local que possibilite uma melhor resposta aos desafios da mudança.

Este Decreto visava essencialmente a consagração do regime de autonomia das escolas como um processo gradual, com vista à sua aprendizagem e aperfeiçoamento. Nos pressupostos do Decreto-Lei n.º 75/2008, podemos identificar uma nova forma de envolvimento dos parceiros da comunidade escolar,

1º - Reforçar a participação das famílias e comunidade na direcção estratégica dos estabelecimentos de ensino. É indispensável promover a abertura das escolas ao exterior e a sua integração nas comunidades locais.

Deste modo, reforça a participação das famílias e comunidades na direcção das escolas, promovendo a sua abertura ao exterior e respectiva integração nas comunidades locais onde estão inseridas. Neste sentido, verifica-se que com o órgão que vem substituir a Assembleia de Escola, o Conselho Geral, a participação das famílias e dos vários representantes da comunidade, está bem patente na sua constituição, dado que os representantes do pessoal docente e não docente das escolas, não se fazem representar por maioria.

Outro dos seus pressupostos remete para a liderança nas escolas a par do aumento proporcional da responsabilidade que daí advém:

2º - Reforçar as lideranças das escolas, o que constitui reconhecidamente uma das mais necessárias medidas de reorganização do regime de administração escolar. (...) Criar condições para que se afirmem boas lideranças e lideranças eficazes para que em cada escola exista um rosto, um primeiro responsável, dotado da autoridade necessária para desenvolver o projecto educativo da escola e executar localmente medidas de política educativa. A esse primeiro responsável poderão assim ser assacadas as responsabilidades pela prestação do serviço público posto à sua disposição.

Assim, consideramos pertinente efectuar um olhar crítico sobre que lideranças existem na escola e de que modo estas se evidenciam.

## **2. Objectivo do estudo**

Tendo em conta as alterações previstas na reorganização curricular e no regime de autonomia de administração e gestão dos ensinos básico e secundário, o estudo que nos propomos realizar tem como finalidade conhecer em que projectos a escola se envolve e o que conduz a organização escolar ao desenvolvimento de projectos inovadores; Nesta linha pretendemos também conhecer em que medida os professores e a organização escolar, se mobilizam para o desenvolvimento de projectos escolares inovadores e de que modo se evidencia o exercício de práticas de liderança por parte dos actores dinamizadores dos mesmos projectos e se a implementação desses projectos contribui como factor de mudança para a organização. Poderá também este estudo revelar de que forma a dinamização de projectos escolares inovadores, pode contribuir como impacto na comunidade social, das práticas desenvolvidas na escola.

Através deste estudo consideramos que será também possível perceber se os alunos se envolvem e conseguem desenvolver projectos coerentes, criativos, de acordo com a sua faixa etária e ano de escolaridade e também até que ponto os docentes trabalham com os alunos e organizam esse trabalho, de forma a contribuir para o desenvolvimento das competências transversais previsto para o ensino básico. Apesar deste aspecto não fazer parte do objectivo do estudo, consideramos que de uma forma secundária, permitirá perceber a forma como os professores dinamizam os projectos escolares de modo a que estes sejam apropriados pelos alunos, quer em contexto de sala de aula, quer nas suas vivências enquanto cidadãos, contribuindo para a mobilização de competências para “aprender a fazer” e “aprender a ser”, pilares da educação em que assenta o desenho curricular definido para o ensino básico.

Pretendemos também perceber se os projectos escolares se desencadeiam apenas nas áreas curriculares não disciplinares ou se surgem noutras contextos, tendo em conta que a área curricular não disciplinar área de projecto, visa essencialmente a elaboração e desenvolvimento de projectos de utilização e aplicação prática em todas as áreas do currículo nacional para o ensino básico, usando a capacidade de pesquisar, seleccionar e organizar a informação seleccionada de forma a transformá-la em conhecimento mobilizável, conforme retratado pelo Departamento de Educação Básica (DEB, 2001),

Pesquisar, seleccionar, organizar e interpretar a informação de forma crítica em função de questões, necessidades ou problemas a resolver e respectivos contextos; rentabilizar as tecnologias de informação e comunicação nas tarefas de construção do conhecimento e comunicar, utilizando formas diversificadas, o conhecimento resultante da interpretação da informação. (p. 14)

Consideramos que após a investigação que nos propomos realizar, as questões levantadas serão aclaradas, emergindo de forma visível, nomeadamente, o modo como o exercício de liderança dos professores envolvidos na dinamização dos projectos escolares contribuem para a projecção da escola na comunidade social envolvente, bem como aspectos que poderão ser melhorados ou até corrigidos nessas mesmas práticas apesar de não se tratar de um estudo de investigação – acção. Poderá ser possível que, através das respostas às questões levantadas, possamos de algum modo contribuir para o melhoramento de actos pedagógicos que se revelam menos eficazes.

A escola tem de se assumir como um espaço privilegiado de educação para a cidadania e de integrar e articular, na sua oferta curricular, experiências diversificadas,

nomeadamente, mais espaços de efectivo envolvimento dos alunos. Preconiza-se, também, a necessidade do reforço do papel profissional dos professores, do trabalho colaborativo e de um maior protagonismo, intervenção e liderança para que a função social da escola se possa concretizar. Para o reforço deste papel profissional, estão associadas algumas características fundamentais (Gimeno, 1998), nomeadamente o carácter específico da função que o professor desempenha, o domínio e a produção do saber específico que ele necessita para exercer a sua actividade e o poder de decisão acerca do modo como utiliza esse saber e o desenvolve, bem como a capacidade de analisar e avaliar a sua acção introduzindo, sempre que necessário, os devidos ajustamentos, numa atitude de constante reflexividade.

Relativamente à inovação nos projectos escolares, é um desafio complexo e que exige a colaboração de diversas pessoas e a combinação de conhecimentos e habilidades distintas. Esta colaboração torna-se fundamental desde o momento inicial de definição do problema a ser resolvido, passando pela etapa de geração de novas ideias no sentido da implementação da mudança. Assim, o inovador eficaz não é simplesmente aquele que tem uma mente criativa, mas, sobretudo, aquele que também sabe cultivar e accionar a sua rede de relacionamentos. Nesta linha, também este estudo poderá evidenciar a forma como os professores cultivam e praticam a liderança de modo a propiciar o envolvimento dos seus pares nos projectos que desenvolvem e se este envolvimento se revela numa atitude de pertença face à organização escolar.

Em suma, a questão essencial que norteia toda a investigação resume-se do seguinte modo:

**“O que conduz os professores e a organização escolar à implementação e desenvolvimento de projectos escolares?”.**

Face à questão essencial, apresentamos os objectivos específicos da investigação:

- Conhecer os projectos inovadores em que a escola campo do estudo se envolve;
- Conhecer as práticas de liderança dos professores na dinamização de projectos escolares inovadores.

### 3. Questões de investigação

Tendo em conta a reorganização curricular prevista pelo Decreto – Lei n.º 6/2001 de 18 de Janeiro (ME, 2001), que prevê a implementação e dinamização da cultura de trabalho por projectos e pelo Decreto-Lei nº 75/2008 que reforça a importância de lideranças eficazes nas escolas, o estudo que apresentamos, pretende conhecer a importância da aplicação de práticas de liderança dos professores através dos projectos que mobilizam. Nesse sentido como questão de partida do estudo pretendemos conhecer **Em que medida e de que forma se mobilizam os professores e a organização escolar para o desenvolvimento e dinamização de projectos escolares?** Por inerência da questão inicial do estudo surgem questões mais concretas sobre o que se pretende efectivamente investigar, mais concretamente,

- **Que projectos considerados inovadores são implementados na escola campo do estudo?**
- **Quais os constrangimentos na implementação desses projectos?**
- **De que modo se evidencia o exercício da liderança dos professores na dinamização dos projectos escolares?**

No início de qualquer investigação é importante perceber o papel da recolha de informações e da utilização que se pode fazer da informação, “(...) de um modo geral, podemos dizer que somos levados a procurar informação quando desejamos compreender mais de perto uma dada situação” (De Ketele e Roegiers, 1993, p. 12). É nesta perspectiva que se justifica fundamentalmente a investigação efectuada: o interesse em conhecer de um modo mais aprofundado uma realidade concreta, restrita ao universo de uma única escola pública portuguesa.

### 4. Justificação do estudo

Numa perspectiva pessoal, este estudo assume interesse, pelo facto de promover a aprendizagem no que se refere à elaboração de projectos de investigação de natureza qualitativa, transformando-se num alargar de horizontes e uma mais-valia de enriquecimento cultural pessoal. São várias as razões e motivações que conduzem à realização deste estudo de caso: do ponto de vista académico, a sua importância incide fundamentalmente na aquisição do grau de Mestre em Administração e Gestão

Educacional. Relativamente a questões profissionais, o facto de exercer desde 2001 cargos de Administração Escolar, a realização deste estudo permite um aprofundamento e consolidação no universo da experiência, conduta e aplicação de práticas de gestão, bem como poder melhorar práticas e tomadas de decisão relativas a aspectos pedagógicos, nomeadamente na elaboração de planeamentos relativos à implementação, dinamização e liderança de projectos escolares. Outro dos factores prende-se com o facto de estar envolvida, na implementação do Decreto-Lei n.º 6/2001 de 18 de Janeiro (ME, 2001) desde que assumi funções de gestão e que reforça a importância dos agentes educativos e dos projectos escolares contemplarem a diversificação de estratégias de ensino, nomeadamente pelo envolvimento em projectos que vão ao encontro quer dos interesses dos alunos quer das necessidades das escolas e envolvimento da comunidade educativa.

Em termos de pertinência científica educativa, consideramos que a principal justificação do estudo remete para o facto que pela pesquisa efectuada no âmbito da liderança e inovação dos projectos escolares, se verificar não existir um universo alargado em estudos desta natureza relativamente às organizações escolares. Nesse sentido, consideramos existir a necessidade de aprofundarmos conhecimento sobre esta temática, na perspectiva de trazer à luz de que forma a dinamização de projectos escolares poderá revelar práticas de liderança nos professores, tendo em conta que os líderes educacionais democráticos, participativos e pró-activos têm um papel impulsionador e decisivo nas transformações, articulando e adaptando as instituições às questões inovadoras e imprevisíveis.

Acerca de estudos sobre Inovação, Afonso (2005, p41) refere que “Surge muitas vezes associada à avaliação de projectos educativos singulares, à investigação militante promovida a partir de movimentos de renovação pedagógica, ao estudo da mudança em educação. (...) aparece associada aos estudos sobre melhoria das escolas (*school improvement*) (...)”. Por conseguinte, consideramos portanto que este estudo se enquadra também no âmbito dos estudos sobre inovação escolar.

No que se refere à importância investigativa do estudo, está centrada na necessidade de conhecer em que medida professores evidenciam e exercitam alguma forma de liderança na dinamização de projectos escolares, eventualmente inovadores, e de que forma este envolvimento surge como promotor dessa liderança. Sobre os projectos inovadores, Benavente & al (1993, p.36) afirmam que “A recolha, análise e

sistematização feitas a partir dos discursos e das práticas reais que se desenvolvem num projecto permitem organizar ideias e perspectivizar novos caminhos.” Sob outra perspectiva no que toca à importância do estudo, podemos referir que, sendo o mesmo no âmbito da investigação em educação e que nesse sentido se pretende conhecer uma realidade educativa em concreto, consideramos que poderá tornar-se de algum modo um estudo com alguma relevância pois como refere Justino (2010, p.127) sobre esta matéria “Falta sentido de futuro e capacidade de reflexão prospectiva à educação em Portugal. (...) Sem isso, não se geram consensos e toda a mudança é efémera (...)”.

Tendo em conta que a escola-campo do estudo, funciona de acordo com os moldes da reorganização curricular contemplada pelo Decreto-Lei n.º6/2001, de 18 de Janeiro (ME, 2001) desde o ano lectivo de 2001/2002 (alargada também ao 3º ciclo) consideramos que esta investigação poderá fomentar aos membros dos órgãos de gestão da escola e aos professores responsáveis pela coordenação pedagógica dos projectos escolares, uma avaliação da implementação e desenvolvimento dos mesmos. É nossa pretensão que o estudo que nos propomos realizar, possa contribuir de alguma forma para o desenvolvimento das competências de liderança nos professores, fundamentais no desenvolvimento de projectos inovadores. Em certa medida, e conscientes que em pequena escala, pretendemos que esta investigação contribua de algum modo em diversos aspectos do interesse da comunidade educativa envolvente da escola básica em causa.

Por se apresentar sob a forma de estudo de caso, a investigação cinge-se a um dado contexto em concreto pelo que não poderá ser encarada de uma forma alargada e abrangente. Tendo apenas como participantes do estudo os professores de uma escola e o campo da investigação ser o universo restrito de uma única escola do ensino básico, tratando-se de uma investigação no âmbito do paradigma interpretativo em Ciências da Educação, este estudo não é de causa – efeito.

## **5. Organização do estudo**

### **5.1 Descrição da apresentação do estudo**

De acordo com os pressupostos formais de apresentação de uma dissertação, o estudo apresenta-se em três partes e apresentado num único volume. O conteúdo da primeira parte está estruturado em 5 capítulos, a segunda parte está organizado em 4 capítulos e a terceira parte contém o conjunto de anexos utilizados nesta investigação.

No sentido de dar cumprimento ao que nos propomos realizar, o trabalho está de acordo com as características a que deve obedecer um projecto de investigação e das quais passamos a apresentar o resumo correspondente.

Da Introdução constam cinco secções:

1ª Secção – Apresentação da Situação: Elaborámos o enquadramento do objectivo do estudo fazendo o esclarecimento da sua finalidade e coerência com o tema em causa. Nesta secção é explicada a situação que envolve o estudo, os seus condicionalismos, promoção e respectiva sustentabilidade.

2ª Secção – Objectivo do estudo: Explicitámos o objectivo que pretendemos alcançar com este estudo e demonstrámos como emerge da finalidade do mesmo.

3ª Secção – Questões da Investigação: são apresentadas as questões formuladas para a investigação tendo em conta o objectivo e finalidade do estudo.

4ª Secção – Justificação do Estudo: Tentámos explicar e justificar o seu interesse no que se refere à finalidade e objectivo do trabalho, na motivação intrínseca e no âmbito mais geral, sobre o seu interesse científico, reportando aos autores que já realizaram estudos acerca deste fenómeno.

5ª Secção – Organização do Estudo: Descrevemos a forma como o estudo é apresentado, por quantos capítulos é composto, as secções em que se subdivide, os apêndices e sua abordagem.

Ainda na primeira parte – Enquadramento Teórico – são apresentados os conceitos considerados para a fundamentação teórica do estudo e que emergem do seu objectivo. Enquadrámos o fenómeno do estudo nas Ciências da Educação fundamentando com estudos e teorias elaborados por diversos autores com investigações semelhantes. Na revisão de literatura apresentámos os conceitos correspondentes às categorias que emergem do objectivo do estudo, nomeadamente os conceitos de:

Capítulo 1 – Reorganização Curricular

Capítulo 2 - Cultura de Projecto;

Capítulo 3 – Inovação;

Capítulo 4 – Liderança;

No que se refere à segunda parte do trabalho, O Estudo, no Capítulo cinco é explicado em oito secções, de que forma o tema foi investigado:

1ª Secção - Paradigma da investigação: é enquadrado o paradigma no qual se insere o estudo.

2ª Secção - Design da investigação: é apresentada a justificação da opção por estudo de caso.

3ª Secção - Âmbito da Investigação: apresentámos e caracterizámos o campo e o alvo a que se restringe a investigação;

4ª Secção - Participantes no estudo: são apresentados os participantes no estudo e as respectivas justificações das escolhas efectuadas.

5ª Secção - Técnicas e Instrumentos de Pesquisa: descrevemos o tipo de dados, substantivos, necessários à investigação e as fontes onde serão recolhidos esses dados. Instrumentos de recolha de dados: apresentámos os critérios seguidos e as técnicas a utilizar para a recolha dos dados – entrevista semi-estruturada e o plano anual de actividades como documento analisado.

6ª Secção – Limitações do Estudo: Tentámos identificar os impedimentos, obstáculos, situações problemáticas e dificuldades encontradas que condicionaram o estudo, tais como o tempo para a sua realização, a própria inexperiência investigativa entre outros factores eventualmente condicionantes.

7ª Secção – Validade e Fiabilidade do estudo: Apresentaram-se os aspectos que justificam a credibilidade do estudo.

8ª Secção - Cronologia do trabalho: onde são apresentados os custos em termos de tempo na realização das tarefas.

No sexto Capítulo é apresentado o contexto do estudo, nomeadamente, Caracterização do Meio (Geográfica, Demográfica, Económica, Histórica); Caracterização do Agrupamento da Escola Campo do Estudo (Breve historial da escola e população escolar); Lema da Escola Campo do Estudo; Funcionamento da Escola; Oferta Educativa; Actividades Extracurriculares/Clubes e Projectos Desenvolvidos e por fim as Parcerias.

No sétimo Capítulo é apresentada a análise e interpretação de dados do seguinte modo: análise de conteúdo (apresentação das grelhas criadas para a análise de dados onde foram registadas cada uma das categorias de análise) e interpretação dos resultados (as unidades de análise dos dados, códigos, descrição e inferências sobre os dados).

No oitavo Capítulo, destinado às Conclusões, realizámos uma revisão do tema investigado, de forma a permitir uma análise e avaliação do estudo que nos propusemos realizar e também a forma global como este foi descrito ao longo do trabalho,

conduzindo à sua finalidade. Também neste capítulo formulámos as nossas considerações referentes ao objectivo do estudo, importância e limitações do mesmo. Apresentámos ainda, de acordo com as conclusões a que nos foi possível chegar, pistas de futuro relacionadas com a temática da investigação.

Por último, são apresentadas, através das referências bibliográficas, as obras consultadas; a lista ordenada da legislação consultada; os anexos onde consta: um léxico com os conceitos de Área – Escola, Biodiesel, Competências Essenciais, Painéis solares fotovoltaicos, Projecto Educativo de Escola, Projecto de Gestão Flexível dos Currículos e Reorganização Curricular. Por último todos os anexos utilizados para a realização do estudo tais como, os guiões das entrevistas e apresentação do documento interno de escola, o Plano Anual de Actividades do ano lectivo de 2009/2010.

O trabalho encontra-se numerado desde o número um até ao final das referências bibliográficas e legislação consultada, com o número 207. Os anexos encontram-se numerados sequencialmente a partir das referências bibliográficas.

## PARTE I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

*“Os que se encantam da prática sem a teoria são como timoneiros sem leme  
nem bússola que nunca poderão ter a certeza do seu destino”*

*Leonardo da Vinci*

## ENQUADRAMENTO TEÓRICO

O enquadramento teórico ou revisão de literatura tem por objectivo avaliar o conhecimento em pesquisas efectuadas previamente onde se pretendem destacar os conceitos, procedimentos, resultados obtidos e conclusões que poderão ser relevantes para a investigação que o investigador pretende efectuar. É uma análise meticulosa e ampla das publicações existentes numa determinada área do conhecimento.

Segundo Afonso (2005, p. 50), a “(...) contextualização destina-se a estabelecer a «história» do problema que se pretende investigar assim como o seu enquadramento no contexto político e social relevante para a sua adequada compreensão”. O autor refere ainda que “A revisão de literatura fornece elementos indispensáveis à selecção do contexto teórico do problema. Trata-se (...) de identificar os campos teóricos e as linhas de investigação em função das quais o problema vai ser reconceptualizado.” (p.51). Através da contextualização teórica, o investigador contextualiza a investigação, suporta os dados obtidos e a metodologia aplicada e avalia o seu conhecimento sobre o estudo efectuado. O enquadramento teórico permite reconhecer a criação de outros autores com produção de conhecimento prévio na área de investigação, sendo por isso também uma questão ética. É também um modo de evidenciar que a investigação que se pretende efectuar é válida pois já existe produção teórica sobre a temática mas que também é passível de receber novas pesquisas como forma de aprofundar conhecimento sobre o tema estudado, discutindo as questões relacionadas ao estado da arte da área em que a pesquisa se encontra inserida.

Neste sentido procurámos enquadrar o sentido da investigação, efectuando a clarificação dos conceitos-chave, de modo a aclarar na medida possível, qual o *estado da arte* em estudos efectuados sobre a temática da investigação, nomeadamente, a reorganização curricular, a cultura de projecto, a inovação na escola, a liderança e a dinâmica da liderança e inovação.

---

## CAPÍTULO 1 – REORGANIZAÇÃO CURRICULAR

Começamos este capítulo, na tentativa de tentar clarificar o aparecimento da reorganização curricular, após uma primeira reforma educativa, na medida em que tal como o termo se identifica, houve decerto uma necessidade pensada e reflectida, de reorganizar o currículo face ao desenho curricular latente até então na educação em Portugal. Podemos afirmar que a necessidade de mudança de paradigma em educação surge sempre associada a um contexto de mudança social. Nesse sentido, em termos globais das transformações da sociedade desde a revolução industrial, dos sistemas sociais e económicos, Castro e Ricardo (1994) resumem estas modificações substanciais de modo a poder entender-se sobre os motivos que levaram a mudanças na educação ao longo de diversas décadas, nomeadamente, o facto de o desenvolvimento e progresso rápido de tecnologias de produção, conduzir a uma necessidade de “intelectualização do trabalho” em que impera a capacidade de resolução de problemas.

Alvin Tofler (1970) leva-nos a uma análise profunda do actual estado global de educação começando por referir que o sistema de ensino público a nível mundial não está preparado para o futuro, os sistemas de ensino variam mas na sua essência são basicamente os mesmos: virados para a memorização. Segundo o autor, as escolas continuam a treinar mecanicamente as crianças, desde tenra idade, para o cumprimento de horários preestabelecidos: preparam-se crianças para o trabalho industrial.

Na opinião de Tofler (1970), estamos perante um sistema de ensino que continua a preparar e formar para uma economia industrial (já ultrapassada pela sociedade do conhecimento), tornando-se assim num sistema obsoleto. O autor refere a opinião de Bill Gates de que o actual sistema de ensino não pode ser reformado, mas antes completamente substituído, preparando os jovens para o futuro. Tofler (1970) antevê uma ampla discussão ao nível global para que este problema possa ter resolução e novas apostas. Afirma que a necessidade de mudar a educação a nível global, não se resume a (usando o exemplo dos países asiáticos) aumentar o volume de horas de permanência nas escolas e muito menos, a valorizar as técnicas ultrapassadas utilizadas actualmente (obrigando as crianças a fazer mais do mesmo) e que foram concebidas para outra era económica. Urge mudar o sistema de ensino, voltado para perspectivas de futuro, dotando as crianças de ferramentas que as ensinem a pensar, tornando-as essencialmente mais criativas. É lançado então o desafio para a discussão de como essa mudança poderá ser efectuada.

É a esta evolução que a escola deve responder, no entanto, verifica-se que o surgimento da escola de massas, não significou porém uma escola onde todos pudessem aprender. O problema ainda persiste na escola e a este propósito, Leite (2001, p.47) refere que “O princípio da escola para todos e com todos está ainda longe de ser atingido.”.

A persistência de diversos problemas, conduz o Ministério da Educação à introdução de alterações curriculares no Sistema Educativo Português a partir de 1997/1998, iniciando-se assim o movimento de flexibilização curricular denominado por Projecto de Gestão Flexível do Currículo.

Efectuando uma breve incursão nos diplomas legais que conduziram à reorganização curricular, começemos então pelo Decreto-Lei nº 43/89, de 3 de Fevereiro o qual no seu preâmbulo refere:

(...) a autonomia da escola exerce-se através de competências próprias em vários domínios, como a gestão de currículos, programas e actividades de complemento curricular, na orientação e acompanhamento de alunos, na gestão de espaços e tempos de actividades educativas (...), na gestão de apoios educativos (...)

e ainda quando no seu artigo 8º, alínea b) se refere à possibilidade das escolas implementarem componentes curriculares regionais e locais que traduzam a inserção da escola no meio, no respeito, óbvio, dos planos curriculares e programas definidos a nível nacional.

Através da nota introdutória do Despacho nº 9590/99 de 14 de Maio (Departamento da Educação Básica, Ministério da Educação), que permite o surgimento de projectos de flexibilização curricular, podemos indicar como grandes finalidades deste projecto:

Promover uma mudança gradual nas práticas de gestão curricular nas escolas do ensino básico; (...) melhorar a eficácia da resposta educativa aos problemas surgidos da diversidade dos contextos escolares; fazer face à falta de domínio de competências elementares por parte de muitos alunos à saída da escolaridade obrigatória e, sobretudo, assegurar que todos os alunos aprendessem mais e de um modo significativo.

Pode ler-se neste projecto que por gestão flexível do currículo se entende a possibilidade de cada escola, dentro dos limites do currículo nacional, organizar e gerir autonomamente todo o processo de ensino/aprendizagem. Este processo deverá adequar-se às necessidades diferenciadas de cada contexto escolar, podendo contemplar a introdução no currículo de componentes locais e regionais (Departamento da Educação Básica, Ministério da Educação, **Despacho n.º 9590/99 de 14 de Maio**).

Na perspectiva de Simão (2002), este projecto visava assim accionar uma modificação gradual nas práticas de gestão curricular nas escolas do ensino básico, com o intuito de melhorar a eficácia da resposta educativa aos problemas inerentes à diversidade dos contextos escolares; combater a falta de domínio de competências elementares diagnosticadas a um grande número de alunos à saída da escolaridade obrigatória e, essencialmente, assegurar que todos os alunos aprendessem mais e de um modo mais significativo.

Pretendia-se assim que no âmbito deste projecto, as escolas apresentassem às respectivas Direcções Regionais de Educação, os seus projectos de gestão curricular para posterior análise e aprovação pelo Departamento de Educação Básica (DEB). No quadro da Reorganização Curricular do Ensino Básico, regulamentado pelo **Decreto-Lei n.º 6/2001 de 18 de Janeiro**, este projecto surge primeiramente generalizado ao primeiro e segundo ciclo e posteriormente, com aplicação progressiva, a todo o terceiro ciclo. Este Decreto-Lei, vem então definir os princípios orientadores a que deve obedecer a organização e gestão do currículo, onde se apresenta, de um modo transversal em todos os ciclos de ensino, a educação para a cidadania e a utilização das tecnologias da informação e da comunicação. Considera também a introdução de três áreas curriculares não disciplinares: Área de Projecto, Estudo Acompanhado e Formação Cívica. É visível e substancial a presença de novas formas de estratégia educativa, com a introdução na organização do currículo, destes aspectos inovadores em matéria de educação. É nesta perspectiva que, no que toca ao novo conceito de currículo, Abrantes (2001) refere,

(...) as funções da escola básica não podem traduzir-se na mera adição de disciplinas, devendo centrar-se no objectivo de assegurar a formação integral dos alunos. Para isso, a escola precisa de se assumir como um espaço privilegiado de educação para a cidadania e de integrar e articular, na sua oferta curricular, experiências de aprendizagem diversificadas, nomeadamente mais espaços de efectivo envolvimento dos alunos e actividades de apoio ao estudo. (p. 36)

Importa então para o estudo que nos propomos realizar, efectuar uma análise ao Decreto-Lei n.º 6/2001 de 18 de Janeiro que como anteriormente referimos, define os princípios orientadores a que deve obedecer a organização e gestão do currículo. Nesse sentido verifica-se que os números 1 e 2 do artigo 2º do referido diploma legal, contemplam o conceito de currículo e fazem referência ao conjunto de competências essenciais:

#### Artigo 2º

- 1- Para efeitos do disposto no presente diploma, entende-se por currículo nacional o conjunto de aprendizagens e competências a desenvolver pelos alunos ao longo do ensino básico, de acordo com os objectivos consagrados na Lei de Bases do Sistema Educativo para este nível de ensino, expresso em orientações aprovadas pelo Ministério da Educação (...).
- 2- As orientações a que se refere o número anterior definem ainda o conjunto de competências consideradas essenciais e estruturantes no âmbito do desenvolvimento do currículo nacional, para cada um dos ciclos do ensino básico, o perfil de competências terminais deste nível de ensino, bem como os tipos de experiências educativas que devem ser proporcionadas a todos os alunos.

No artigo 16º é referido a necessidade de avaliação das competências:

O desenvolvimento do currículo nacional, bem como a aquisição pelos alunos das competências essenciais estruturantes nos diversos ciclos do ensino básico, é objecto de avaliação, recorrendo a uma diversidade de técnicas e de instrumentos.

O Departamento da Educação Básica (DEB, 2000) explicita os níveis das competências do seguinte modo: “As orientações curriculares incluem a formulação de três níveis de competências: competências gerais, competências transversais e competências essenciais de cada disciplina, (...)” (p. 3) Ainda sobre a definição de competências transversais, o mesmo Departamento clarifica,

(...) para cada uma destas competências gerais, a sua operacionalização. Compete às diferentes áreas curriculares e seus docentes explicitar de que modo essa operacionalização transversal se concretiza e se desenvolve em cada campo específico do saber e dado contexto de aprendizagem do aluno. (p.16)

Relativamente às **competências transversais** que se pretendem desenvolver e a sua aplicação prática no currículo definido para o ensino básico, de acordo com Abrantes (2002), permitem verificar se os alunos revelam a capacidade de dar significado às aprendizagens e ao trabalho escolar desenvolvido

O Decreto-Lei n.º 6/2001 de 18 de Janeiro regulamenta a criação das áreas curriculares não disciplinares, no entanto o **Decreto – Lei n.º 286/89 de 29 de Agosto**, já faz referência a estas novas áreas aprovando o plano de concretização da **Área-Escola**, o seu modelo organizativo e sugestões de estrutura:

Art.º 6º - Área-Escola

- Os planos curriculares do ensino básico e secundário compreendem uma área curricular não disciplinar com a duração anual de 95 a 110 horas, competindo à escola ou à área escolar decidir a respectiva distribuição, conteúdo e coordenação.
- São objectivos da área curricular não disciplinar a concretização dos saberes através de actividades e projectos multidisciplinares, a articulação entre a escola e o meio e a formação pessoal e social dos alunos.

Neste seguimento, o Decreto-Lei n.º 6/2001 de 18 de Janeiro, no capítulo II, artigo 5º, no número três, define as **áreas curriculares não disciplinares** e no número quatro, o seu desenvolvimento:

3 – (...) consideram-se as seguintes áreas curriculares não disciplinares:

- a) Área de projecto; visando a concepção, realização e avaliação de projectos, através da articulação de saberes de diversas áreas curriculares, em torno de problemas ou temas de pesquisa ou de intervenção, de acordo com as necessidades e os interesses dos alunos;
- b) Estudo acompanhado, visando a aquisição de competências que permitam a apropriação pelos alunos de métodos de estudo e de trabalho e proporcionem o desenvolvimento de atitudes e de capacidades que favoreçam uma cada vez maior autonomia na realização das aprendizagens;
- c) Formação cívica, espaço privilegiado para o desenvolvimento da educação para a cidadania, visando o desenvolvimento da consciência cívica dos alunos como elemento fundamental no processo de formação de cidadãos responsáveis, críticos, activos e intervenientes, com recurso, nomeadamente, ao intercâmbio de experiências vividas pelos alunos e à sua participação, individual e colectiva, na vida da turma, da escola e da comunidade.

4 – O desenvolvimento das áreas curriculares não disciplinares assume especificidades próprias, de acordo com as características de cada ciclo,

sendo da responsabilidade do professor titular de turma, no caso do 1º ciclo, e do conselho de turma, no caso dos 2º e 3º ciclos.

O Departamento da Educação Básica (2000) define as **finalidades e princípios das áreas curriculares não disciplinares**:

**Finalidades**

As áreas curriculares não disciplinares – estudo acompanhado, educação para a cidadania e área de projecto, integram-se no projecto curricular e pretendem:

- Contribuir para a formação do aluno enquanto cidadão interventor na sociedade.
- Assegurar competências que favoreçam a articulação e integração dos diversos saberes.
- Garantir aos alunos a apropriação de metodologias de aprendizagem e o domínio de instrumentos de trabalho que possibilitem a aquisição e desenvolvimento de competências.
- Desenvolver o relacionamento com os meios de comunicação social e as novas tecnologias de informação.
- Proporcionar situações de aprendizagem que permitam o desenvolvimento de um trabalho mais livre e autónomo.
- Desenvolver no aluno uma atitude criativa que permita uma abordagem inovadora na resolução de problemas.

**Princípios**

As áreas curriculares não disciplinares assentam nos seguintes princípios:

- Aprofundamento profissional, alargando o campo de intervenção dos professores para além da sua área disciplinar ou disciplina, através do trabalho de equipa.
- Criação de um clima que permita a aquisição e desenvolvimento de atitudes favoráveis à aprendizagem.
- Respeito pela diversidade de percursos de aprendizagens tendo em conta a pluralidade de ritmos como garante do sucesso escolar dos alunos.
- Articulação entre as áreas curriculares não disciplinares e as áreas disciplinares ou disciplinas, de modo a desenvolver as competências defendidas.
- Realização de aprendizagens significativas e formação integral do aluno, através da articulação e integração dos saberes.

No sentido de esclarecer a criação de novas áreas curriculares, Abrantes (2002) explicita, “Na sequência destas iniciativas e, sobretudo, da experiência do projecto de gestão flexível do currículo, o Decreto – Lei 6/2001, ao estabelecer uma nova organização curricular para todos os ciclos do ensino básico, integrou na matriz curricular três áreas não disciplinares (...)” (p.10). Relativamente aos objectivos das

novas áreas curriculares, houve a necessidade de esclarecer os seus fundamentos e de que modo são integradas no currículo nacional, de uma forma transversal e integradora.

Deste modo o mesmo autor explica:

A designação, adoptada pelo Decreto – Lei, de “áreas curriculares não disciplinares” procura salientar que elas fazem parte integrante do currículo obrigatório para todos os alunos mas não são “disciplinas” no sentido em que não partem da definição prévia de um programa ou de um conjunto de temas, conhecimentos e métodos específicos, característicos de uma disciplina, ou grupo de disciplinas. Para além do carácter não disciplinar, estas áreas assumem uma natureza transversal e integradora: são transversais no sentido em que atravessam todas as disciplinas e áreas do currículo; são integradoras porque se constituem como espaços de integração de saberes diversos. (p. 11).

Citando o próprio Decreto –Lei n.º 6/2001, Abrantes (2002) refere, “ (...) estas áreas “devem ser desenvolvidas em articulação entre si e com as áreas disciplinares (...)” (p.11). e ainda que, “ Estas áreas não são estanques, possibilitando entre si e também com os vários campos do saber que fundamentam as várias disciplinas do currículo.” (p. 59). E em relação à sua importância, explicita,

(...) visa criar melhores condições para o desenvolvimento de competências relacionadas com o estudo pessoal, o envolvimento em projectos interdisciplinares ou a reflexão e o debate (...) constituem espaços privilegiados de abordagem de temas transversais (...) interdisciplinares abertos e numa lógica de trabalho de projecto (pp. 12-13).

No que se refere à articulação das áreas curriculares não disciplinares com as áreas curriculares disciplinares, o Departamento da Educação Básica (2000), afirma:

As áreas curriculares não disciplinares permitem construir uma dinâmica interna caracterizada pela integração de saberes e sua aplicação na resolução de problemas concretos, atravessando todas as áreas de aprendizagem propostas pelo currículo numa perspectiva de formação ao longo da vida. (p. 4)

Abrantes (2002) relaciona as áreas curriculares não disciplinares com o currículo do seguinte modo:

A coordenação entre as várias componentes do currículo é um elemento chave para o sucesso e se isto já era (e é) verdade para as disciplinas, é-o por maioria de razão para áreas que são transversais e interdisciplinares (...) as áreas não disciplinares se relacionam entre si com as disciplinas. (p. 15)

Fazendo uma comparação da existência destas áreas com a Área-Escola, o mesmo autor afirma,

A existência de áreas curriculares que não se limitam às disciplinas tradicionais não é um facto novo no nosso sistema educativo. A Área-Escola é um exemplo recente disso mesmo e será importante (...) identificar os factores associados aos casos em que se traduziu em excelentes experiências de aprendizagem. (p. 10).

Relativamente à avaliação, e a posição das áreas curriculares disciplinares e não disciplinares neste sentido, o Despacho Normativo n.º30/2001, no número 1, ponto 5, define o seguinte:

As aprendizagens ligadas a componentes do currículo de carácter transversal ou de natureza instrumental, nomeadamente no âmbito da educação para a cidadania, da compreensão e expressão em língua portuguesa ou da utilização das tecnologias de informação e comunicação, constituem objecto de avaliação em todas as áreas curriculares e disciplinas.

Em suma, pode-se afirmar que a reorganização curricular, mais concretamente, a implementação do Decreto-Lei n.º 6/2001 de 18 de Janeiro, surge de modo a efectivar a coerência e sequencialidade entre os três ciclos do ensino básico e a sua articulação com o ensino secundário. Pretende ainda integrar a noção de currículo e da avaliação que se afirma como elemento regulador do ensino e da aprendizagem. Prevê ainda a implementação de áreas curriculares disciplinares e não disciplinares que têm por objectivo visar a realização de aprendizagens significativas e a formação integral dos alunos através da articulação e da contextualização dos saberes. Cabe assim à escola a missão de garantir o desenvolvimento do currículo nacional definido para o ensino básico, mas dotando-as de liberdade para o organizar de acordo com as suas necessidades e especificidades de cada contexto. Este aspecto é de facto o grande motor de mudança trazido pela reorganização curricular e em concreto, pelo Decreto-Lei que a regeu.

---

## CAPÍTULO 2 – CULTURA DE PROJECTO

Sobre a temática de projecto, o Director de uma consultora de formação especializada na gestão de projectos e nas capacidades de liderança, efectua a seguinte reflexão que consideramos abordar a origem e o cerne do conceito de projecto:

A criatividade humana cria projectos para atingir resultados tangíveis e duradouros. No passado pode ter sido a construção de uma pirâmide, a pintura de um tecto ou a fundação de uma nação que exigiram visão, planeamento e esforço coordenado – as características essenciais de qualquer projecto actual. Em termos práticos, qualquer iniciativa ou trabalho para ser completado com preparação e planeamento pode e deve ser encarada como se fosse um projecto (Hobbs, 2009, p.6)

No dicionário da Língua Portuguesa Contemporânea, o significado de Projecto surge como

(...) 1. O que se pretende fazer, intento, plano. (...) 2. Empreendimento que alguém se propõe levar a cabo dentro de um determinado esquema e visando objectivos bem definidos. (...) 3. Primeira ideia ou proposta para a adopção de determinada medida (...) 4. Traços ou ideias mais ou menos pormenorizadas de um trabalho que se pretende realizar, plano. (...) 6. *Arquit.* Descrição e representação gráfica de uma estrutura que se pretende edificar. (...). (p. 2977)

O termo projecto, como referido por Abrantes (2002), julga-se ter surgido no século XV, ligado ao verbo latino *projicio* que significa expulsar, projectar. Associava-se este termo a – lançado à frente.

Sobre o termo *Projecto*, o mesmo pode ser associado a uma vasta linha de significados. A este propósito Cortesão (1990) afirma:

O projecto é um termo ambíguo, polissémico. Basta uma consulta ao dicionário, um momento de reflexão, o escutar a linguagem corrente, para se verificar até que ponto se reforça esta afirmação. Assim, projecto é plano de acção, intenção, desígnio, intento, programa, projectil, roteiro, empresa, esboço, lançamento ... Daí a existência de: - projecto de vida, projecto de viagem, projecto de orçamento, projecto de intervenção, projecto de uma casa, projecto de desenvolvimento económico, projecto urbanístico, projecto político, projecto educativo, etc. (p. 81)

Sobre *projecto em educação*, também alguns autores partilham a mesma opinião sobre a amplitude deste significado. Nesta linha Peças (1999) afirma que,

Como é percebido o desafio semântico, ou melhor, que semântica lhe emprestamos? É que projecto como instrumento, serve para tudo: sem querer ser dicotómico, podemos identificar pelo menos dois campos claramente distintos sobre a ideia e a praxis de projecto: dum lado percebemos projectos retóricos, projectos de poder, projectos de manipulação sobre os outros, até projectos inconfessáveis... num outro campo identificamos projecto como transparência, implicação social para o progresso, o bem-estar e o desenvolvimento, projectos participados, estimulantes para que os que neles participem, com sentido, democráticos, construtores de mais e melhor cidadania. (p. 57)

Em educação, também o termo é amplamente utilizado para denominar diferentes especificidades,

No domínio da educação, nestes últimos tempos, o termo projecto tem sido, também uma constante. Fala-se de “projecto educativo de escola”, de “área de projecto”, de “projecto tecnológico”, de “projecto curricular de escola”, de “projecto curricular de turma”, do “projecto” em que estamos envolvidos, do projecto que desejamos vir a desenvolver, da “metodologia de projecto” que nos orienta, do projecto que desejamos vir a desenvolver, etc. E, quando falamos destes projectos, embora eles tenham significados distintos, todos têm em comum a característica de serem um projecto. (Cortesão, 2002, p. 22)

Nesta linha, Barbier (1996), afirma que “Seja qual for o seu objecto e a forma que reveste, a *démarche* do projecto apresenta-se, com efeito, como uma condição prévia ou um acompanhamento *intelectual* da produção de uma mudança.” (p. 21). Sobre a cobertura que alcança a terminologia de projecto, Barbier relembra ainda que,

Quando se examina a noção de projecto, torna-se evidente que ela cobre conteúdos extremamente variáveis, pois é utilizada para designar tanto uma percepção geral de educação (um projecto educativo) como um dispositivo específico de formação (um projecto de formação propriamente dito) ou ainda uma determinada *démarche* de aprendizagem (a pedagogia de projecto). (p. 20)

Tendo em conta que quando se fala em *Projecto*, associamos também a pedagogia, importa então clarificar de que modo e em que altura surge esta terminologia em educação.

O *Trabalho de Projecto* teve a sua origem em John Dewey e Kilpatrick e constitui-se como estratégia de diferenciação dos conteúdos das aprendizagens,

centrando-se no trabalho dos alunos, “(...) isto é no aprender, e não na lição do professor, isto é no ensinar” (Grave-Resendes, 2002:66).

As autoras Castro e Ricardo (1994) referem também o pensamento de John Dewey associado ao movimento de educação progressista que defendia “ o experimentalismo; o apelo aos interesses dos alunos; a preocupação de ligar a educação a objectivos pragmáticos e práticos; o reconhecimento de diferenças individuais no ritmo de aprendizagem.” (p. 10). Para as mesmas “O trabalho de projecto é, pois, uma metodologia investigativa centrada na resolução de problemas. (...) Trata-se de uma aprendizagem-acção, na qual o processo pode ser tanto – ou mais – importante que o produto.” (p. 12) já que “Ao fazer de um problema um projecto, tomam-se algumas decisões educativas, optando: pela possibilidade de obter várias respostas; pela implicação dos actores; pela procura de uma intencionalidade e de um sentido das práticas pedagógicas que podem extravasar do domínio escolar.” (idem, p. 12).

Consideram também que o trabalho de projecto em pedagogia surge,

Para praticar competências sociais, tais como a comunicação, o trabalho em equipa, a gestão de conflitos, a tomada de decisões e a avaliação de processos. Para aprender fazendo, para ligar a teoria à prática, para fazer uma interdisciplinaridade com «os pés assentes no chão», isto é, no projecto. Para realizar aprendizagens e desenvolver as múltiplas capacidades das pessoas que são os alunos (os professores também desenvolvem algumas...). Para aprender a resolver problemas, partindo das situações e dos recursos existentes. (ibidem, 1994, p. 10)

Para Vilar (1993) “Um projecto é um plano de (ou para a) acção, «construído» segundo determinados propósitos e/ou hipóteses em torno de algo (...).” (p.27). Para este autor o projecto é,

(...) uma forma diferente de encarar a realidade, não construindo uma antecipação de acontecimentos e/ou resultados mais ou menos previsíveis e desejáveis mas, e tão só, o resultado de um conjunto de decisões articuladas e fundamentadas que permitirão concretizar um determinado curso de acção «iluminado» por certas hipóteses e/ou propósitos. (p27).

Grave-Resendes (2002) refere que “Os produtos de cada projecto são o resultado de muitas interacções dos alunos entre si, com o meio onde intervêm e dos alunos com o professor” (p. 71). Não há um projecto único para todos, mas vários, conforme os interesses dos alunos e em diferentes fases de execução. Relativamente ao termo

projecto no contexto educacional actual, Blumenfeld (1991), citado por Abrantes (2002), afirma “ A ideia de aprendizagem baseada em projectos (...) não é nova (...) professores e salas de aula aumentam as possibilidades de sucesso agora.” (p. 27). O Decreto – Lei n.º 6/2001, no artigo 5º, n.º 3 alínea a) concretiza assim a finalidade de uma área curricular não disciplinar que pressupõe a sua actividade no desenvolvimento de projectos – a área de projecto:

A Área de Projecto visa envolver os alunos na concepção, realização e avaliação de projectos, através da articulação de saberes de diversas áreas curriculares, em torno de problemas ou temas de pesquisa ou de intervenção, de acordo com as necessidades e os interesses dos alunos

Abrantes (2002), faz referência ao tipo de trabalho realizado nesta área curricular não disciplinar, “O envolvimento dos alunos em projectos significativos, que poderão ser de grupo ou individuais, será porventura a melhor forma de desenvolver as suas capacidades de pesquisa e tratamento de informação (...)” (p.17), e fazendo referência ao Departamento da Educação Básica (2001 b), refere quanto ao carácter de interdisciplinaridade da área,

(...) espaço de articulação de saberes das diversas disciplinas, (...) as acções a desenvolver por todos os professores em relação com o desenvolvimento de algumas competências gerais e transversais, assim como entre os tipos de experiências que devem ser proporcionadas a todos os alunos em vários domínios disciplinares específicos. (p.22).

O Decreto-Lei n.º 6/2001 de 18 de Janeiro (ME, 2001), no capítulo II, artigo 5º, no número três, define as áreas curriculares não disciplinares e no número quatro, o seu desenvolvimento. Citando o próprio Decreto – Lei n.º 6/2001, Abrantes (2002) refere, “(...) estas áreas “devem ser desenvolvidas em articulação entre si e com as áreas disciplinares (...)” (p.11). E em relação à sua importância, explicita,

(...) visa criar melhores condições para o desenvolvimento de competências relacionadas com o estudo pessoal, o envolvimento em projectos interdisciplinares ou a reflexão e o debate (...) constituem espaços privilegiados de abordagem de temas transversais (...) interdisciplinares abertos e numa lógica de trabalho de projecto. (pp. 12-13)

Um outro referente institucional que considerámos foi o Currículo Nacional do Ensino Básico – Competências Essenciais, (DEB, 2001). Este documento afirma-se como uma referência central para o desenvolvimento do currículo e dos projectos escolares, no âmbito da entrada em vigor do Decreto-Lei n.º 6/2001 (ME, 2001). O documento apresenta o conjunto de competências consideradas essenciais: as competências de carácter geral, a desenvolver ao longo de todo o ensino básico, e as competências específicas, que dizem respeito a cada uma das áreas disciplinares e disciplinas em cada um dos ciclos e explicita os tipos de experiências de aprendizagem que todos os alunos devem experimentar. O documento constitui uma referência nacional para o trabalho de formulação e desenvolvimento dos projectos curriculares de escola e de turma a serem concebidos.

Um projecto poderá deste modo revelar-se um bom exemplo de liderança na medida em que põe à prova a capacidade do líder, nomeadamente na sua capacidade de partilhar a sua visão com os outros. A liderança no desenvolvimento de projectos não pressupõe imposições mas antes levar a equipa a partilhar da sua importância, credibilidade e validade através de argumentos alicerçados num plano coerente, num diagnóstico, numa análise dos recursos, numa rigorosa planificação e concretização do mesmo, e conseqüentemente, na avaliação do projecto. Só assim o projecto se torna numa aposta comum, que pertence a todos e onde todos cooperam em prol do *bem comum*.

Para Hobbs (2009), “Os projectos são o mecanismo pelo qual as organizações e as pessoas se mudam e adaptam para ganharem vantagem com as novas oportunidades ou evitarem ameaças.” (p.6). Considera também que “Um projecto é um plano concebido para introduzir uma mudança benéfica dentro de um determinado período de tempo, através de recursos específicos.” (p.6) e que deste modo “Os projectos geralmente exigem a actividade coordenada de uma série de pessoas para atingirem um resultado e, muitas vezes, incluem um elemento de risco.” (p.6).

Na opinião de Perrenoud (2001:34) o trabalho de projecto passa por ser “(...) trabalho em equipe, com a consciencialização das diferenças e das desigualdades dos membros do grupo”. Refere ainda a este propósito, sobre a importância do funcionamento dos grupos que,

(...) quanto mais se aposta em um funcionamento colectivo em grupo-classe e em equipas, mais é dada a cada um a oportunidade de revelar

outras facetas de sua personalidade: o uso da palavra, a sociabilidade, a cooperação, a partilha das tarefas e dos recursos, a liderança, as atitudes diante das desigualdades, da competição, do grupo (p.34)

O autor refere também que o trabalho em equipas proporciona “(...) a realização de atividades significativas que impliquem um importante investimento (...)” (p.36). Trabalhar em projecto significa no fundo, trabalhar numa perspectiva de “escola activa” em que “(...) é preciso começar com um objectivo (...) cada equipe empunhe o problema da diferenciação da maneira mais conveniente para ela, naquilo em que se sente mais inspirada, melhor armada, menos angustiada.” Tendo como pressuposto “(...) suas vontades e projectos, da dinâmica da equipe.” (idem p.37). Este autor, usando uma analogia de uma subida ao topo de uma montanha, permite-nos perceber que o trabalho de projecto permite ainda, “ – conduzir todos os alpinistas a uma altura *mínima*, supostamente ao seu alcance; - conduzir *cada um deles* à sua altura máxima.” possibilitando “(...) estimular pesquisas que respondam às necessidades dos alunos (...)” (Perrenoud, 2001, p. 52).

Castro e Ricardo (1994, p. 11) referem a essência de projecto em pedagogia em que “O essencial é que se trata de um acto intencional e os actos intencionais são a unidade típica da vida que vale a pena ser vivida. (...) Aos alunos, porque ... ou o projecto é deles, ou se torna deles ... ou, pura e simplesmente, não é pedagogia do projecto.” Por outro lado, pode também ser visto pelos professores como uma dicotomia em que “(...) de um lado os que vêm o projecto como um documento a ser construído nos limites da lei, tendo por referência os documentos oficiais; do outro, os que entendem o projecto como ruptura, tomando por primeira referência o diagnóstico do estabelecimento de ensino.” (Vasconcelos, 1999, p. 82).

No que toca à importância do trabalho de projecto na escola, e mais em concreto contextualizado na área curricular não disciplinar de área de projecto, Cortesão et al (2002) dizem-nos que,

Um projecto constitui um espaço e um tempo curriculares privilegiados para que os alunos possam relacionar-se com o conhecimento através de realizações concretas. É o espaço em que alunos e professores criam oportunidades para que a escola esteja no centro do conhecimento e da reflexão sobre os problemas sociais, económicos, tecnológicos, científicos, artísticos e ambientais de forma integrada. É um espaço que pode (e deve) dar sentido ao princípio da autonomia da escola, no exercício dessa autonomia curricular, pois se o faz, o que se trabalha, nesse espaço

curricular, é da responsabilidade de cada instituição que o constrói de acordo com as situações reais.

Quanto ao paradigma da pedagogia de trabalho de projecto, os mesmos autores, efectuam ainda uma descrição clara sobre as motivações do que esta metodologia significa,

No projecto pergunta-se, investiga-se problematiza-se, questiona-se, sente-se, valoriza-se, exterioriza-se, partilha-se, duvida-se, faz-se, realiza-se, avalia-se, decide-se, produz-se, constrói-se. As actividades são organizadas em função das experiências, motivações, expectativas e interesses dos alunos e pressupõem equipas de trabalho que se enriquecem pela colaboração significativa. (idem, p. 36)



## CAPÍTULO 3- INOVAÇÃO

### 3.1 – O Conceito de Inovação

“O verdadeiro acto de descoberta não consiste em encontrar novas terras, mas em ver com novos olhos” (Marcel Proust citado por Kelley & Littman, 2006, p.27)

O conceito de inovação apresenta-se no Dicionário da Língua Portuguesa Contemporânea como “1. Introdução de uma mudança, de uma novidade em dado domínio; acto ou efeito de inovar. (...). 2. Coisa introduzida pela primeira vez; Aquilo que é novo.”. A mesma fonte diz-nos ainda que Inovar significa “Actualizar, modernizar, renovar.” (p.2111).

Quanto a estudos efectuados no âmbito do conceito de Inovação, verifica-se que são essencialmente abordados no conceito empresarial, como motor das dinâmicas organizacionais das empresas pelo que começaremos por fazer uma incursão sobre o conceito em si, dentro desta dimensão, remetendo-nos posteriormente para a inovação propriamente dita em contexto educacional. Sobre este aspecto, Vilar (1993) afirma,

O conceito de «inovação» não encontra as suas raízes no campo educacional. Trata-se, efectivamente, de um conceito com origem na empresa industrial, essencialmente relacionado com a eficácia e a rentabilidade de um determinado sistema produtivo. Nesse sentido, é necessário «construir», no âmbito educativo e escolar, um conceito de «inovação» que se demarque claramente daquele que é utilizado no mundo dos negócios, sobretudo porque a escola é uma «Organização» de tipo muito diferente... (p. 13)

Kelley & Littman (2006) fazem uma abordagem ao tema da Inovação remetendo para o que os autores denominam como “o Toque Humano”, afirmando que “(...) a inovação tem rosto humano (...) indivíduos e equipas que alimentam a inovação dentro das grandes organizações, porque todos os grandes movimentos são fundamentalmente originados pelos homens.” (p.18). Os mesmos autores apresentam uma definição de inovação, citando a utilizada pela Innovation Network como “*Pessoas a criar valor através da implementação de novas ideias.*” (p. 19). Kelley & Littman (2006) afirmam ainda que “Todas as boas definições de inovação associam as ideias à acção, a faísca ao fogo.” referindo ainda que,

(...) a inovação não começa sozinha nem se perpetua sozinha. As pessoas fazem-na acontecer através da imaginação, da força de vontade e da perseverança. E se é membro de uma equipa, líder de um grupo ou um executivo, o seu único e verdadeiro caminho para a inovação passa pelas pessoas. Não é possível fazê-la sozinho. (p.19)

Drucker (1985) define o conceito de inovação num contexto empresarial, como “(...) a ferramenta específica dos empresários, o meio através do qual eles exploram a mudança como oportunidade para (...) um serviço diferente.” (p.34). Esta definição poderá ser encarada do mesmo modo para qualquer forma de organização convergindo também para o contexto educacional não esquecendo que *innovar* é sempre sinónimo de *ruptura* (Correia, 1989). De acordo com o mesmo autor, a inovação poderá encarar-se como uma disciplina que se aprende e se pratica (p. 35). Os responsáveis pelas organizações devem “(...) procurar deliberadamente as fontes de inovação, as mudanças e os seus sintomas, que assinalam oportunidades para inovação bem sucedida.” (p.35) e reforça esta ideia afirmando que “(...) a oportunidade para o novo e diferente é sempre fornecida pela mudança.” (idem, p.50). Para este autor a inovação deve ser efectuada de forma sistemática afirmando que esta consiste “(...) na procura organizada e intencional de mudanças, e a análise sistemática das oportunidades que tais mudanças podem proporcionar à inovação económica e social.” (p.50) apesar de considerar que “(...) há inovações que constituem por si mesmas uma mudança importante (...) como o avião dos irmãos Wright (...)” (p.51). Para Drucker a inovação sistemática constitui-se por factores de oportunidades para que a inovação se efective, sendo que nos primeiros quatro factores que conduzem à mudança acontecem no seio da própria organização e nos três factores seguintes verificam-se como mudanças exteriores à própria organização:

*O inesperado* – o êxito inesperado, o fracasso inesperado, o acontecimento externo inesperado;

*A incongruência* – entre a realidade como realmente se apresenta e a realidade como se presume que ela seja (...);

*Inovação baseada em necessidades operativas;*

*Mudanças na estrutura (...) do mercado;*

*Factores demográficos* (mudanças na população);

*Mudanças de percepção, atitude e significado;*

*Novos conhecimentos*, tanto científicos como não científicos. (p. 51)

Na abordagem à temática da inovação, Kelley & Littman (2006) personificam os inovadores como personagens que aprendem, que organizam e que constroem. Os autores definem os inovadores e os seus métodos como “(...) a forma como as pessoas e as equipas põem em prática métodos e técnicas que imbuem uma empresa de um espírito de evolução criativa contínua.” (p.24). Estes personagens têm sido postos à prova “(...) no laboratório do mundo real para a inovação” (p. 24). Sobre os papéis dos personagens inovadores que aprendem referem “Os indivíduos e as organizações necessitam de reunir constantemente novas fontes de informação, a fim de expandirem os seus conhecimentos e se desenvolverem.” (p.20). Apelidam-nos como,

- “O Antropólogo” sendo que este “(...) traz novos saberes e conhecimentos para a organização observando o comportamento humano e desenvolvendo uma profunda compreensão da forma como as pessoas interagem física e emocionalmente com (...) serviços (...)” (p. 21);

- O “Experimentador” que “(...) desenvolve continuamente novas ideias, aprendendo através do recurso a um processo de tentativa-erro. (...) corre riscos calculados para alcançar o êxito através de um estado de «experimentação como implementação»” (p.21);

- O “Polinizador” que por sua vez “(...) explora outros sectores e culturas, e depois «importa» esses resultados e revelações de forma a adaptarem-se às necessidades da sua empresa.” (p. 21).

Sobre as personagens representativas dos inovadores que “organizam” os autores apelidam-nos como,

- o “Corredor de barreiras” este sabendo que “(...) o caminho da inovação se encontra cheio de obstáculos e desenvolve aptidão para vencer ou superar esses bloqueios no percurso.” (p. 22);

- o “Colaborador” sendo o que “(...) ajuda a reunir grupos ecléticos, e muitas vezes dirige do meio do grupo, a fim de criar novas combinações e soluções multidisciplinares.” (p.22);

- o “Realizador” que segundo os autores “(...) não reúne apenas um elenco e uma equipa talentosos: ajuda também a desenvolver os seus talentos criativos.” (p. 22).

Concluindo na incursão dos personagens que representam os inovadores, Kelley & Littman (2006), apresentam os “Personagens que Constroem” correspondendo aos inovadores que “(...) aplicam os conhecimentos dos papéis de aprendizagem e

canalizam os poderes dos papéis organizativos para que a inovação possa acontecer.” (p.22). Especificando estes agentes de inovação os autores apelidam-nos como,

- o “Arquitecto de Experiências” que tem a missão de conceber “(...) experiências interessantes que vão para além da mera funcionalidade, para se articularem a um nível mais profundo com as necessidades latentes ou manifestas dos clientes” (p. 23);
- o “Cenógrafo” que “(...) cria um palco onde os membros da equipa de inovação dão tudo por tudo, transformando ambientes físicos em ferramentas poderosas para influenciar o comportamento e a atitude.” (p.23);
- o “Prestador de cuidados” que “(...) presta assistência (...) de uma forma que vai além do mero serviço. (...) prevêem as necessidades (...) e estão aptos a supri-las.” (p. 23);
- por fim o “Contador de Histórias” que “ (...) cria tanto uma moral interna como uma consciência externa através de narrativas interessantes que transmitem um valor humano fundamental ou reforçam um aspecto cultural específico.” (p. 23).

No que toca à cultura de projectos inovadores, Kelley & Littman (2006) afirmam que “O projecto de inovação certo na altura certa pode conferir movimento a toda a empresa, originando um ímpeto que invade o local de trabalho – dando origem a uma cultura da inovação que assume vida própria.” (p. 25). Para estes autores os inovadores enquanto experimentadores

(...) não necessitam de ser génios (...) têm (...) uma paixão pelo trabalho árduo, uma mente curiosa e uma abertura a descobertas fortuitas. Tal como Edison, andam à procura de inspiração mas nunca se furtam à transpiração. (...) é alguém que dá corpo às ideias (pp. 47-48).

É nesta perspectiva que efectuamos uma abordagem sobre o conceito de cultura de projecto e a relevância da dinâmica de projectos inovadores no contexto das organizações, em concreto no contexto educativo e essencialmente no que se refere à inovação pedagógica pois tal como afirmam Kelley & Littman (2006) “(...) a inovação é um esforço a tempo inteiro para todas as organizações modernas, não apenas uma tarefa a ser verificada periodicamente.” (p. 26).

### **3.2 Inovação Na Escola**

No mundo ocidental, a crise estende-se a todos os sectores da sociedade e a educação sofre as pressões das mudanças, que são constantes e permanentes do dia-a-dia. A inovação surge como necessária e prioritária num mundo em mudança, no qual se

integra o sistema educativo. Reiterando esta questão, Benavente & al. (1993), afirmam “Numa sociedade marcada pela imprevisibilidade e pelo movimento, não pode haver modelos únicos, uniformes e centralmente decididos para a instituição escolar” e que “(...) em educação, a maneira de difundir ou de promover inovações é tão importante quanto os conteúdos dessas mesmas inovações” (1993, p.12). Consideram ainda que:

Nunca é demais acentuar a importância crucial dos professores na mudança e na inovação das práticas escolares; este facto tem importantes consequências nas estratégias; para ultrapassar as mudanças formais, as estratégias terão de ter em conta a diversidade de situações, de pessoas, de modos, de ritmos, de tempos, de necessidades e de projectos inovadores. (Benavente & al. 1993, p.14)

A inovação pedagógica é algo que Perrenoud (2001, p. 36) caracteriza como: “(...) algo extremamente ambicioso (...)” e como a inovação não surge do nada mas antes por conhecimentos e experiências anteriores, “(...) é preciso começar com um objectivo (...) que cada equipe empunhe o problema (...)” (p.37). Sobre o propósito da inovação pedagógica, Benavente & al. (1993, p.11) concluem que “Qualquer que seja o nível a que se decidem as inovações, todas elas são supostas de influenciar as práticas escolares e pedagógicas.”. A este propósito podemos elencar a ideia de Correia (1989, p. 63) no sentido que em “(...) qualquer inovação pedagógica (...) age-se indirectamente em todas as interacções do sistema, isto é, tende-se a reconstruir novo sistema.” considerando que um sistema pedagógico é “(...) uma unidade complexa de elementos em interacção que interage com outras unidades complexas (...)” (idem, p.63). O investigador Crozier (1992) afirmou que “o desenvolvimento da mudança passa pela transformação das relações humanas” (p.8) e que a obtenção de resultados positivos depende das regulações sociais que se podem estabelecer nesse sistema onde se pretende introduzir uma inovação.

A “ inovação educativa” pode ser considerada uma palavra com um universo semântico onde entram os seguintes termos: mudança educativa, reforma educativa, inovação educativa, movimento de renovação. Segundo Bolívar (2003) todas estas designações têm implícito o conceito de novidade “nos modos de agir e pensar, em relação às potenciais pessoas afectadas pela mudança, e de uma certa alteração qualitativa dos estados previamente existentes” (p.50). A inovação produz uma mudança de carácter singular e qualitativa das práticas educativas, que costumam ser originadas a nível meso (escolas, grupos, movimentos). González e Escudeiro, 1997,

citados por Bolivar (2003) definem inovação como a “série de mecanismos e processos mais ou menos deliberados e sistemáticos por meio dos quais se procura introduzir e proporcionar certas mudanças nas práticas educativas vigentes” (p.54). Huberman (1973, cit. Patrício, 1988) define o conceito de inovação como “uma mudança deliberada, voluntária e planificada” (p.6). Na perspectiva de Patrício (1988), a inovação resulta da “produção intencional e num certo sentido, consciente da novidade por um produtor humano, individual e colectivo” (p.6). Por sua vez Nóvoa (1988) afirma,

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 estar na educação que necessita de tempo, uma acção persistente e motivadora, requer esforço de reflexão e avaliação permanente, por parte dos diversos intervenientes do processo inovador”(p.8)

Para Vilar (1993) “A inovação educativa (...) implica, (...) um desejo de superação... Não existe uma estratégia única para levar a cabo a inovação educativa e curricular, porque nenhuma estratégia é, por si só, suficiente.” (p.22). Na linha de Escudero (1989), referenciado por Vilar (1993), defende que apesar de não se tratar de uma estratégia pré-estabelecida, deve estar assente em pressupostos ou princípios, nomeadamente,

- a escola, no seu contexto, é a «unidade» adequada para o desenvolvimento das mudanças educativas;
- no contexto escolar, os professores e os alunos são os protagonistas principais da inovação, tanto para decidir sobre a mesma como para a controlar;
- a inovação exige uma estrutura escolar organizada que propicie um clima favorável à reflexão colaborativa;
- a comunidade educativa deve ser capaz de desenvolver capacidades para:
  - diagnosticar a situação em toda a sua amplitude;
  - conceber e elaborar planos de acção;
  - avaliar o processo e os respectivos resultados dos projectos levados a cabo.
- a inovação implica a necessidade da formação permanente dos professores (...)
- a resolução dos problemas práticos e/ou dilemas pode constituir uma metodologia adequada para a inovação e para a autoformação. (pp. 22-23)

Canário (1992) refere que o caminho da inovação passa pelo papel que cada professor desempenha a nível do projecto educativo, pensando e agindo global, à escala de estabelecimento de ensino, de forma a favorecer a produção de mudanças com

significado organizacional. Por sua vez, Havelock (1973, citado por Cardoso, 2003) apresenta as seguintes características de uma instituição inovadora: Uma atitude positiva face à inovação dando visibilidade às inovações específicas, recompensas diversas aos participantes e a assumpção de funções de liderança dos inovadores mais influentes; Criação de uma equipa de trabalho (subsistema interno de inovação), que promove e impulsiona todo o processo de inovação; Criação de um sistema activo na busca de recursos e novas soluções em contextos externos; Implementação de uma perspectiva de futuro e crença de progresso, como algo que pode ser concretizado, com esforço zeloso e muito bem planificado. Na mesma linha, Vilar (1993) considera que “(...) a alteração do modelo de escola tradicional é, *per si*, uma inovação. Todavia, torna-se necessária uma estrutura organizativa que apoie e facilite a inovação educativa (...)” (p.24). Segundo Crozier (1998), os actores inovadores caracterizam-se por ser “pessoas capazes de previsão (...) que têm o sentido do poder e das relações humanas, como indivíduos profundamente empenhados e capazes de se orientarem” (p.36). Para Vilar (1993) a base da inovação educativa alicerça-se nos professores sendo por ele considerados como “(...) o verdadeiro «motor» de uma qualquer tentativa ou propósito de inovação no âmbito da escola.” (p.24). Sobre criatividade associada à inovação, Perrenoud (2001:40-41) afirma que,

Alguém que não sonha é alguém que nunca duvida, que sabe constantemente o que pode e deve fazer, que não conhece a incerteza nem a hesitação, que não perde um segundo para elaborar planos que não realizará; esse ser não corre o risco de inventar nada, já que a condição de sua eficácia é a de enfrentar apenas problemas cuja solução seja conhecida, com dados bem identificados; o desperdício de ideias às vezes representa energia e tempo perdidos, mas também é condição da criatividade. (...) Nenhum sonho “se perde”. Mesmo se ele não chegar a nada hoje, pode preparar a solução que surgirá mais tarde em caso similar.

Kelley & Littman (2006) afirmam que é importante observar e conversar com jovens pois serão eles que nos alargam horizontes permitindo também “olhar” para além do que se encontra visível. É este o espírito do inovador enfatizado pelos autores que consideram que “O que quer que faça, qualquer que seja o sector onde se movimenta, certifique-se de que observa e fala com os adolescentes e as crianças. Todos sabemos que as crianças nos tornam mais jovens de espírito. Também nos podem ajudar a ver o que vem a seguir.” (p. 46). É nesta perspectiva que se revela importante entender a

importância da inovação em contexto educacional. Para que tal se torne possível, tal como afirma Vilar (1993), “(...) é indispensável a existência de uma administração da inovação apta a aproximar as vozes discordantes e a negociar o direito à experimentação de propostas novas, diferentes e diferenciadas.” (p.24). O autor afirma ainda que “(...) a escola é, por um lado, o espaço de confluência de variáveis organizativas que potenciam e desenvolvem a inovação e, por outro lado e simultaneamente, o terreno onde germinam barreiras, de tipo organizacional, ou outro, à própria inovação.” (p.14). Sobre esta dinâmica de inovação, Escudero (1989) referido por Vilar (1993) refere como aspecto essencial para a inovação educativa o clima organizacional da escola conduzindo a que seja possível perceber que “(...) no seio das escolas enquanto organizações, existem efectivos indícios de possibilidades e dificuldades de inovação.” (p.14). Nesse sentido e segundo Vilar (1993), “(...) a tarefa prioritária (...) consiste em procurar «descobrir» e inventariar todos os aspectos que configuram, tanto os factores potenciadores, como os obstáculos e/ou constrangimentos à inovação no sistema educativo das escolas.” (p. 14). O autor afirma como conclusão que “(...) toda a inovação pressupõe uma ruptura que, acima de tudo, predisponha as pessoas, e as instituições (...) para a indagação e para a mudança.” tendo em conta que na sua opinião “(...) a inovação não pode ser uma mera enunciação de princípios ou boas intenções.” Antes pelo contrário, trata-se de “(...) um processo complexo envolvendo variáveis muito diferentes (...) implica estratégias diferenciadas e (...) o estabelecimento de uma estrutura de papéis complementares entre os «agentes» implicados em torno de uma organização – escola.” (p.15).

Sobre a constante necessidade da inovação educativa, Correia (1989) afirma que “Não basta que (...) a escola constitua um baluarte de estabilidade capaz de se adaptar à mudança (...) para saber estar num mundo em contínua transformação, a escola tem de estar na mudança, tem de ser capaz de se mudar a si própria.” (p.23). O autor considera que a escola “(...) não pode limitar-se a assegurar a sua reprodução. Ela tem de produzir inovações, tem de se reproduzir na inovação e reproduzir inovações.” (idem, p.24).

Para Correia (1989) o conceito de inovação educativa tem visivelmente duas vertentes distintas que importa especificar,

(...) a noção de inovação em educação referencia tanto práticas pedagógicas, que visam explicitamente melhorar o funcionamento dos sistemas de ensino sem pôr em causa as suas estruturas ou fundamentos ideológicos, como pode referenciar práticas que têm por objectivo explícito mudar radicalmente a escola e a estrutura das relações que ela mantém com a sociedade. (p.26).

Segundo Ron Glatter no seu artigo sobre *A Gestão como Meio de Inovação E Mudanças Escolares* na obra *As Organizações Escolares em Análise* (NÓVOA, 1995) podem-se traçar “um conjunto de directrizes para os futuros gestores da inovação”, nomeadamente:

1. Entender os contextos existentes, internos e externos.
2. Tornar claro o seu próprio empenhamento nos projectos que apoiam: dar-lhes tempo e atenção.
3. Não deixar, contudo, que pareçam projectos pessoais: apoiar e empenhar-se, diluindo uma identificação pessoal com os projectos.
4. Assegurar a divulgação dos objectivos do projecto no seio da comunidade escolar, particularmente os seus benefícios educacionais, quer a iniciativa parta da gestão quer de grupos de professores.
5. Fazer os possíveis para promover incentivos e evitar desmotivações, sublinhando os efeitos positivos do projecto e relativizando as suas consequências negativas.
6. Tentar assegurar e distribuir os recursos humanos e materiais, especialmente no que diz respeito ao desenvolvimento dos conhecimentos e dos métodos necessários ao sucesso do projecto
7. Criar novas estruturas e equipas adequadas ao desenvolvimento do projecto.
8. Assegurar a pertinência das soluções propostas e da planificação da acção, estabelecendo tempos próprios para as actividades a realizar.
9. Ter em conta a ambiguidade que caracteriza o mundo organizacional, manifestando confiança para correr riscos e para encorajar uma atitude inovadora junto dos colegas.
10. Finalmente, ter em conta a importância de manter uma certa estabilidade durante a implementação do processo de mudança. (...) (pp. 149-150)

Benavente & al. (1993, p. 26)) apontam as várias origens que poderão ter os processos inovadores nas escolas:

- uma origem governamental com carácter obrigatório (...);
- uma origem institucional (nacional ou internacional) com carácter de voluntariado; trata-se de projectos específicos numa ou noutra área do saber ou de acção pedagógica (caso da educação ambiental, de projectos na área das novas tecnologias, etc.);
- uma origem local, por iniciativa de grupos formais ou informais de professores numa ou em várias escolas.

As Autoras afirmam também que “(...) qualquer inovação, cuja proposta, responsabilidade e gestão partem de uma instância administrativa central, só tem efeitos positivos se os professores dela se apropriarem (...)” (p.26). Por outro lado consideram que “(...) qualquer proposta inovadora de uma instituição exterior à escola vai ter de negociar a sua entrada, conquistando a adesão dos professores e fazendo-os aceitar/apoiar pelas entidades oficiais.” (p.26), permitindo-lhes concluir que “(...) é no interior de cada escola que se joga o futuro dessa inovação.” (idem).

Outro aspecto focado por Benavente & al. (1993) trata-se do factor de resistência à mudança que enquanto “(...) parte constitutiva dos seus processos de construção (...)” (p.27) e “(...) quanto mais uma inovação é imposta, tantos maiores são as resistências...” (idem) pelo que os professores devem sentir um sentimento de pertença face à escola e face ao projecto que visa a mudança ou inovação pois tal como as autoras referem “A apropriação tem lugar quando as novas propostas contribuem para a resolução de problemas que se põem aos professores e quando correspondem a necessidades sentidas na prática pedagógica.” (p. 27).

Acerca de estudos em educação no âmbito da dinamização de projectos inovadores, assim como apontam como constrangimento a resistência à mudança de alguns professores, Benavente & al. (1993) apresentam os dados obtidos num estudo de caso sobre a implementação de um projecto de educação ambiental para o desenvolvimento, numa escola da grande Lisboa. Dos dados recolhidos puderam concluir que como factores facilitadores de adesão dos professores ao projecto em estudo, destacaram:

- a novidade face à rotinização das práticas quotidianas;
- alguma autonomia em termos pedagógicos face a um grupo disciplinar de pertença face à escola;
- algum apoio financeiro;
- o prestígio e a projecção profissional relativamente à escola e à comunidade; (...)
- a credibilidade de um projecto apoiado institucionalmente quer a nível nacional quer a nível internacional. (p.34)

Referimos ainda como nota final ao enquadramento teórico do conceito de inovação na escola, uma reflexão de uma docente, registada em Cortesão et al (2002), que após introspecção acerca de um projecto em que esteve envolvida diz-nos que “(...) há que estar aberto à mudança – ela vem de dentro -, mas também há que estar atento

para não deixar passar a oportunidade.” (Moura, 2002, p. 93). Deste modo, pode-se então entender que a inovação ligada à mudança nas escolas tem de estar associada também a uma mobilização intrínseca. Sendo por apropriação de uma mudança proposta exteriormente à pessoa, ou por uma auto-motivação da mesma, a mudança só de facto acontece se se revelar uma motivação do próprio indivíduo.



## CAPÍTULO 4 – LIDERANÇA

### 4.1 – O Conceito de Liderança

No dicionário da Língua Portuguesa Contemporânea, o termo liderança (palavra proveniente do inglês *Leadership*), encontra-se definido como “1. Espírito de chefia, de capacidade de dirigir um grupo, de liderar (...) 2. Função daquele que dirige, do líder (...) 3. Exercício de condução ou de influência que é aceite pelos dirigidos” (p. 2264). Na sequência da liderança surge o termo Líder (palavra proveniente do inglês *Leader*, com tradução portuguesa de guia) “1. Pessoa que pela sua personalidade exerce influência sobre o comportamento dos outros, conduzindo-os na acção e representando-os nas suas pretensões e opiniões. 2. Pessoa que dirige, que chefia (...)” (Dicionário da Língua Portuguesa Contemporânea, p.2264).

São inúmeras as definições de Liderança na literatura disponível. São imensos os estudiosos desta matéria mas poderemos afirmar que é possível encontrar elementos comuns em todas as definições de Liderança: é um fenómeno de grupo que envolve um conjunto de influências interpessoais e recíprocas, exercidas num determinado contexto através de um processo de comunicação humana com vista à obtenção de determinados objectivos específicos. Liderar é essencialmente orientar o grupo, as pessoas em direcção a determinados objectivos ou metas, cujo comportamento inerente à capacidade de liderar envolve múltiplas funções, tais como planificar, informar, avaliar, controlar, motivar, recuperar, entre outras, incluindo deste modo todas as actividades relacionadas com a influência de pessoas. A influência gera a motivação necessária para pôr em prática o propósito definido pela estratégia estruturada. Entre os estudos efectuados no âmbito da Liderança um grande número aponta como um sinal de boa Liderança sempre que os seguidores do líder atingem o seu potencial, alcançam os resultados pretendidos e estão motivados.

A equipa GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) sugere como definição de Liderança “ (...) a capacidade de um indivíduo para influenciar, motivar e habilitar outros a contribuírem para a eficácia e o sucesso das organizações de que são membros” (House & al. 1999, p.184).

Cunha e Rego (2005) apresentam-nos um acróstico com a palavra liderar que através de sete frases simples define o que é afinal a liderança ou a capacidade de liderar:

**L.I.D.E.R.A.R** (Cunha e Rego, 2005, p.44)

<b>L</b> ibertar a energia dos cidadãos organizacionais: de empregados a cidadãos
<b>I</b> mprovisar a mudança, inovar soluções
<b>D.I.R.I.G.I.R.</b>
« <b>E</b> mpoderar» para partilhar a autoridade e a responsabilidade
<b>R</b> eunir para aproveitar a inteligência colectiva
<b>A</b> larme! – Ler sinais de aviso
<b>R</b> enovar a empresa através da democracia organizacional

**Quadro 1 - L.I.D.E.R.A.R**

Como refere, Jesuíno (1993) deve-se a Weber a primeira definição deste conceito, “(...) a liderança não seria mais do que exercício de poder por parte de um actor sobre um grupo” (p.8). A liderança surge em diversos contextos organizacionais e no que se refere à organização escola, Nóvoa (1992) considera que,

(...) coesão e a qualidade de uma escola dependem em larga medida da existência de uma liderança organizacional efectiva e reconhecida, que promova estratégias concertadas de actuação e estimule o empenhamento individual e colectivo na realização dos projectos de trabalho. (p. 26)

Para Maxwell (2003), ser um líder “(...) significa criar um ambiente cheio de energia para a equipa e capacitar cada pessoa, com o que necessita para assegurar o sucesso a dado momento.” (p.27). Ghilardi & Spallarossa (1991), definem a liderança como “(...) a capacidade que influencia o comportamento de pessoas e grupos para atingir determinados objectivos.” (p.103).

Para Nye (2008, p.37), “(...) um líder é alguém que ajuda um grupo a estabelecer e a alcançar objectivos comuns. A partilha de objectivos é importante.”. Este autor afirma também que “Aprender a avaliar as situações e os contextos constitui uma capacidade de grande importância para um líder.” (p. 44) e considera ainda que “(...) a liderança é uma arte mais do que uma ciência (...) é uma relação de poder.”.

Para Ghilardi & Spallarossa (1991, p. 111) o líder é aquele que revela capacidade de auto-avaliação, tendo para isso “consciência das motivações que estão por detrás das decisões tomadas e consciência do nível de hostilidade ou aceitação expresso pelos membros do grupo.”

Para Adair & Reed (2006, p. 49) “A liderança é a coisa mais pessoal do mundo pelo simples facto de vir de dentro de si”, considerando-se a liderança como algo que advém da própria personalidade do indivíduo. Para estes autores, “(...) a liderança a partir de dentro significa não nos separarmos dos outros. (...) se quiser liderar outros, tem de começar por saber liderar-se a si próprio.” (p.151). Os autores afirmam ainda que “(...) podemos ser nomeados gestores, ou regentes, mas não seremos líderes enquanto essa nomeação não for ratificada nos corações e nas mentes daqueles que trabalham connosco.” (p155), daqui se entendendo o facto de existir uma distinta diferença entre liderar e gerir, enfatizando-se assim a liderança como sendo a capacidade de conduzir os outros de modo voluntário e não por imposição autoritária. Nesta linha Vaciago (2005) cita Shimberni que sintetiza a liderança e o papel do líder do seguinte modo “Trabalhar para, com e através dos outros” (p.18). Numa mesma forma de abordagem o autor afirma ainda que “Na realidade, aprender a ser um bom líder serve, se se faz carreira, para agir sem ferir os outros e defender a «ética» do trabalho.” (Vaciago, 2005, p. 18).

Cockerell (2009, p.229) diz-nos que“(...) a liderança é muito mais um papel do que um título: é uma responsabilidade. (...) E essa responsabilidade nunca foi tão grande quanto é hoje. O mundo onde vivemos (...) é mais complexo, imprevisível e inter-relacionado do que nunca.”, o que expressa bem o leque alargado de diferenças que vivemos hoje na escola e para o qual deveremos estar atentos e de algum modo e dentro do possível preparados para encarar a escola enquanto espaço de diferenciação.

A Liderança tem sido alvo de muitas investigações pela sua importância no sucesso das organizações por “(...) requerer líderes eficazes para a condução bem sucedida das organizações (...) representar o processo mais eficaz de renovar e revitalizar as organizações e impulsioná-las rumo ao sucesso e à competitividade.” (Chiavenato, 2005, citado por Bento, 2008, p.129). Ghilardi & Spallarossa (1991), afirmam que podem ser individualizados os elementos fundamentais sob os quais se baseiam as funções de liderança nas organizações, sendo a escola também ela uma organização,

- direcção e coordenação das actividades de um grupo em função do alcance das metas previamente fixadas;
- motivação dos membros do grupo, a fim de que eles sintam como seus os objectivos estabelecidos;

- representação dos objectivos do grupo, tanto no seu interior como perante o ambiente exterior. (p.103)

Bento (2008, p. 129) diz-nos que para que o administrador possa liderar “(...) precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas (...)”. Segundo Jago (1982) citado por Bento (2008, p. 129) a liderança pode ser entendida como “(...) o equivalente de um exercício de uma influência não coerciva que pretende coordenar os membros de um grupo organizado no alcance dos seus objectivos de grupo”.

Bento (2008), resume então o conceito de liderança como,

(...) a actividade de influenciar pessoas, fazendo-as empenhar-se voluntariamente em objectivos de grupo; (...) é um fenómeno de influência interpessoal exercida em determinada situação através do processo de comunicação humana com vista à prossecução de determinados objectivos. (p. 130).

A autora Thurler (2001), no artigo “Liderança e Modos de Exercício do Poder”, apresenta os conceitos de Liderança e Líder referindo que “(...) derivam do senso comum como também das ciências sociais” (p. 144). A autora refere-se a estes conceitos como (p.141): Liderança, “influência regular exercida por uma pessoa (ou um grupo restrito) sobre as decisões e ações de um grupo mais amplo (...)” e Líder “aquele que exerce uma liderança em um determinado contexto.”. Continua referindo que, “Um líder é, especialmente, aquele que diz quando é bom mudar e quando é preferível manter as coisas no estado em que se encontram. (...) capacidade de levar o outro a implicar-se ativa e voluntariamente com a finalidade de alcançar objetivos coletivos.” (p. 142). A autora cita também Heider (1985) que define a liderança com o acto “de governar e de educar os outros em concordância com o seu funcionamento natural” (p.150). Para Thurler (2001), o líder orienta o projecto e a formulação de objectivos equilibrados com a realidade; Exerce a sua influência na implementação do projecto; Define as prioridades; Garante a legitimidade do projecto; Demonstra a importância do investimento; Não se limita à liderança formal e informal; Podem ser conotados como “indivíduos bastante dotados e inspirados” que agem “como todo-poderosos” (p. 143); Controla em períodos de crise a “complexidade dos processos de mudança” (Thurler, 2001, p.144); e ainda que (p. 156), Desenvolve métodos de funcionamento alternativos transformando-os em projectos mobilizadores do grupo; Cria um clima de vontade na resolução dos problemas e da aprendizagem permanente; Possui um forte espírito de

missão; Consegue defender o seu ponto de vista, levando o grupo a partilhá-lo; Fundamenta as novas opções nas suas crenças e valores (acredita que está no caminho certo); É habilidoso na negociação de modo a obter o apoio e adesão da maioria do grupo; É coerente entre o que põe em prática e as ideias que defende; É um visionário que se envolve abertamente na transformação e mudança, transformando a cultura organizacional. (Thurler, 2001, p. 156). Relativamente à relação entre autoridade e liderança, Thurler, (2001), afirma que se associa por vezes liderança, à função de chefia e às responsabilidades da gestão: “autoridade formal” (p.143), detentora de poder, pela autoridade hierárquica que possui mas cuja função é manter o normal funcionamento da escola. A autora refere ainda que,

Na área escolar como em outras áreas, as representações do poder, da influência e da autoridade – e consequentemente da liderança – estão onipresentes. Os estabelecimentos escolares que se envolvem em um processo de mudança participam dessas representações. (p.144)

Para Thurler (2001, p. 146), o conceito de Liderança assume-se sob diversos aspectos:

- **Liderança intelectual** que consiste em (p.146): Propor ópticas que mobilizem; Definir os eixos do desenvolvimento; Conceber as estratégias de mudança; Analisar as “apostas confusas” entre os valores e as crenças do grupo; Desenvolver as condições necessárias para a construção colectiva da mudança.

- **Liderança compartilhada ou cooperativa** (p.147), como: Capacidade do líder de ceder uma parte de poder ao grupo sob o qual exerce a liderança; Direito de que a liderança possa ser exercida por mais do que um elemento; Management associada à noção de mudança planificada, à necessidade de flexibilidade para lidar e enfrentar com as transformações das competências e tecnologias, liderança em matéria de inovação para os gestores escolares implicando uma dualidade de tarefas: “garantir o funcionamento e pilotar a mudança”.

- **Função da equipa**: “orientar o desenvolvimento, a “tomar a iniciativa da mudança”, a “desencadear um processo de reflexão e de análise das práticas”, a “criar as condições de um confronto construtivo de ideias” a “desenvolver uma cultura comum” a “tomar a dianteira do movimento” (p.148).

Na opinião da autora, existe um desfasamento entre o papel das equipas no exercício da liderança e da realidade do contexto educacional, dado que se exige aos

gestores escolares que se centrem nas tarefas gestionárias (p.150). Denota-se então uma expressa vontade de política educativa de reforçar a liderança da equipa, discurso este não compatível com um sistema organizacional de poder burocrático (manutenção do *Status Quo* do director escolar).

Thurler (2001), faz também referência à Liderança e identidade dos professores (pp.150-151), em que, a liderança resume-se na maioria das vezes ao espaço sala-de-aula; é um estado “instável” que prevê a transição para outro papel na hierarquia; a sua influência evidencia-se informalmente, sem vontade que esta seja reconhecida para que não enfraqueça; os professores podem ser líderes de “bastidores” que exercem um poder substancial (favorecendo ou impedindo a mudança) no exercício da liderança do gestor escolar; por emergirem “lógicas de funcionamento mais flexíveis e adaptativas” conduz os professores a uma pro-actividade quer na concepção e lançamento do processo de mudança, quer no seu acompanhamento – Processo de “Empowerment” dos professores, levando a “novas formas de divisão das tarefas dentro das equipas, mais flexíveis e igualitárias, daí resultando a emergência de novas hierarquias (...) compostas de (...) diferentes formas de liderança”

Sobre a **Liderança partilhada**, a autora afirma que, “Quando o conjunto do grupo está implicado no processo, a liderança passa a ser uma verdadeira partilha” (p.159). Na linha da autora no que se refere à liderança partilhada podemos ler no portal da gestão,

A liderança é partilhada. A liderança não é responsabilidade exclusiva de uma pessoa, é sim uma responsabilidade partilhada entre membros de uma equipa emergente. Um líder pertence a um grupo. Cada membro tem responsabilidades a cumprir. As posições de liderança formal são apenas responsabilidades acrescidas às responsabilidades enquanto membro da equipa. A liderança eficaz requer que os membros da equipa cumpram a sua função. Começando como um mero grupo de indivíduos, os membros e os líderes trabalham para a formação de uma equipa eficaz. Assim, a interacção social tem um papel importante na liderança. Para aprender a trabalhar em conjunto é preciso ter uma grande dose de confiança entre líderes e membros de uma equipa emergente. A confiança é conseguida com acções e não apenas com palavras. Quando há respeito mútuo, a confiança é fomentada e ampliada. (Portal Gestão, 8 de Junho de 2010)

Para Thurler (2001, pp. 152-153), no que se refere ao conceito de Liderança como factor de mudança, existe uma dependência em que “(...) a mudança não pode ser feita sem liderança (...) a liderança (...) pode depender de múltiplas fontes, tanto

externas como internas.”. A liderança pode ser, Formal (Estatuto de autoridade e Estatuto electivo); Informal, pela Habilidade profissional (reconhecimento das competências), Carisma pessoal (líder carismático), sentido da organização (habilidade do líder voltada para a dinâmica da mudança), posição no sistema social (influência do líder em organizações exteriores à escola – patrocinadores).

## **4.2 – Teorias sobre Liderança**

Dos estudos até agora efectuados, verifica-se que muitos autores desenvolveram diversas teorias sobre a liderança, De acordo com Chiavenato (2004), referido por Bento (2008, p.130), as teorias da liderança classificam-se em três grupos: Teoria dos traços de personalidade; Teoria dos estilos de liderança; Teorias situacionais

### **4.2.1 – As Teorias dos Traços de Personalidade**

As teorias dos traços de personalidade baseiam-se no pressuposto de que certas pessoas possuem uma mistura de traços de personalidade através dos quais, depois de definidos, podem ser utilizados para identificar potenciais líderes e para avaliar a eficácia da liderança. Esta teoria tem como objectivo identificar as características de personalidade associadas à liderança; No entanto os estudos mais recentes indicam que há uma fraca correlação entre os traços do líder e a liderança visto que os traços desempenham um papel facilitador, mas não predominante. Nesta teoria considera-se:

- O líder caracterizado por oposição ao não líder, através da análise das características ou traços dos líderes efectivos;
- Tentativa de definir os atributos pessoais do líder: inteligência, personalidade, motivos e valores;
- Líder universal, capaz de liderar qualquer grupo em qualquer situação;
- Crença no predomínio da selecção dos líderes em detrimento da sua formação;

### **4.2.2 – As Teoria dos Estilos de Liderança**

Independentemente daquilo que se esteja a gerir, seja uma equipa, seja uma empresa, seja uma escola, o estilo de liderança é fundamental para o sucesso de uma organização, pelo que é necessário abordar aqui os principais tipos de liderança que podemos encontrar. As teorias dos estilos de liderança estudam a liderança numa

perspectiva de comportamento do líder em relação às pessoas de um grupo ou de uma organização.

Relativamente ao modelo contingencial de Fidler, apresentado por Bento (2008), o líder apresenta dois estilos de liderança: Liderança orientada para a tarefa (conclusão da tarefa, sentido da realização); Liderança orientada para as relações (valorização dos relacionamentos solidários), não sendo possível um só líder reunir os dois estilos. O autor afirma que “(...) o aspecto mais importante da liderança é combinar o estilo e a personalidade do líder com a situação que o seu desempenho será melhor” (p. 130), ou seja, é importante que o líder conheça o seu estilo, diagnosticar a situação e determinar se as relações que tem com os membros lhe permite uma solução ou execução favorável ou desfavorável, para que “Adequando o estilo de liderança à situação (...)” o líder possa “(...) aumentar a eficiência e eficácia do grupo” (idem, p.130).

Ghillardi e Spallarossa (1991, p.105) apresentam os três tipos os estilos de lideranças, de acordo com as definidas por Kurt Lewin:

- *autoritário*: a tomada de decisão depende directamente do dirigente que a produz (...) Os níveis de participação na tomada de decisões não existem praticamente;
- *democrático*: o processo de tomada de decisão é de tipo participativo e desenvolve-se através da discussão (...);
- *laissez-faire*: o processo que leva à tomada de decisão não é estruturado, pelo que é muito ampla a liberdade deixada ao grupo no seu conjunto e aos membros em si.

Os autores apresentam um quadro representativo das “Dinâmicas do grupo, qualidade do trabalho e satisfação pessoal em relação aos estilos de liderança.” (p.107)

	Tipo Autoritário	Tipo Democrático	Tipo “laissez-faire”
Dinâmicas do grupo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tensões a nível das relações com a tarefa.</li> <li>- Escassa participação e prazer na execução.</li> <li>- Relações interpessoais medíocres.</li> <li>- Ambiguidade e rigidez nas relações com o líder.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Integração entre os membros.</li> <li>- Tarefas repartidas racionalmente.</li> <li>- Participação de todos.</li> <li>- Utilização das capacidades pessoais de cada um.</li> <li>- Organização racional das fases de trabalho.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dificuldade de compreender a situação e organizá-la de modo a atingir os objectivos.</li> <li>- Formação de sub-grupos.</li> <li>- Incapacidade de utilizar produtivamente o tempo posto à disposição.</li> </ul>
Qualidade do trabalho	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relatório sucinto, estruturado em linhas gerais e desenvolvido de maneira rudimentar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relatório preciso com um nexos lógico entre as partes bem subdivididas. Conceitos expressos de modo claro e raciocínios construídos solidamente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apresentação confusa sem uma linha condutora. Nenhum ponto de partida preciso, nenhuma conclusão. Ideias inteligentes, mas não ligadas entre si.</li> </ul>

Satisfação pessoal em relação ao trabalho	- Satisfação pessoal medíocre. - Forte insatisfação de metade dos membros do grupo pelo trabalho feito. - Satisfação limitada dos outros membros.	- Bom grau de satisfação pessoal de todos os membros. Grande satisfação pelo trabalho desenvolvido.	- Satisfação pessoal elevada. Satisfação suficiente pelos resultados atingidos.
-------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------

**Quadro 2** - “Dinâmicas do grupo, qualidade do trabalho e satisfação pessoal em relação aos estilos de liderança.”

Recorrendo-se ao Portal Gestão (*Portal Gestão*. (2010). Obtido em 8 de Junho de 2010, de <http://portal-gestao.com/gestao/lideranca/2161-conhecer-os-diferentes-estilos-de-lideranca.html>) podemos identificar os seguintes estilos de liderança:

### ***Liderança autocrática***

Neste estilo de liderança a tomada de decisões depende directamente do dirigente e é ele que determina as fases de actuação, a subdivisão das tarefas e as actividades do grupo. A equipa não tem, assim, muitas oportunidades para apresentar as suas próprias sugestões, pelo que os níveis de participação na tomada de decisões simplesmente não existem.

### ***Liderança carismática***

À primeira vista este estilo de liderança parece ser o ideal, pois o líder tende a entusiasmar fortemente a equipa e é muito participativo na sua motivação. No entanto, um líder carismático pode colocar em risco todo o projecto, pois o sucesso do mesmo está muito associado à própria presença do líder.

### ***Liderança Democrática***

O processo de tomada de decisão inclui toda a equipa, através da discussão, mesmo que seja o líder a tomar a decisão final, pelo que os membros se sentem mais motivados para trabalhar rumo aos objectivos delineados.

### ***Liderança transaccional***

Este estilo de liderança parte do princípio de que os membros da equipa devem obedecer completamente ao líder. Em troca dessa obediência e do esforço despendido na execução das tarefas existe um qualquer tipo de pagamento o que permite ao líder

“castigar” os membros da equipa, caso os objectivos iniciais não sejam atingidos. Esta situação acaba por limitar o trabalho mais criativo.

### *Liderança Laissez-faire*

Aqui a tomada de decisão não é estruturada, deixando-se o grupo agir livremente durante todo o processo. A influência e o controlo exercidos pelo líder são diminutos acabando este por se tornar um membro do grupo, diluindo-se assim a sua influência.

### *Liderança transformacional*

Podemos considerar que este é o estilo de liderança que o verdadeiro líder deve adoptar. Pressupõe que o líder motive e inspire a equipa levando-a a partilhar a sua própria visão que deve prosseguir objectivos de mudança, de transformação. Este tipo de líder, está sempre muito presente, sobretudo através da sua capacidade de comunicação. O que não significa que ele esteja sempre junto da equipa, uma vez que sabe delegar funções e responsabilidades entre os seus membros.

A Teoria da personalidade da liderança ou teoria dos traços baseia-se no pressuposto de que um líder pode apresentar determinadas características físicas, de personalidade e aptidões (Bento, 2008, p. 37). No entanto, Stodghill (1948) citado por Bento (2008) chegou à conclusão que “(...) os líderes não se tornam necessariamente líderes (...) devido à posse de uma determinada combinação de traços. (...)”. Mais tarde, concluiu que “(...) há competências para a eficácia da liderança, nomeadamente: inteligência, criatividade, fluência verbal, auto-estima, estabilidade emocional (...) tolerância ao stress (...) capacidade de persuasão (...)” (Bento, 2008, p. 37).

## **4.2.3 – A Teoria Situacional de Liderança**

Na Teoria situacional salientam-se as qualidades pessoais. Para Roberto (2008), esta teoria da liderança remete para a noção de que “(...) deve existir um encaixe ou alinhamento entre o estilo do líder, os requisitos do contexto e as pressões que ele enfrenta.” (p. 268). Davies (1951) considera três factores no estudo da liderança: A situação, as pessoas envolvidas e as características do líder (Bento, 2008, p. 42). As teorias situacionais de liderança tentam explicá-la, recorrendo não só ao que as teorias dos estilos de liderança e teoria dos traços de personalidade protagonizam, mas também

a variáveis situacionais. Estas teorias permitem ao líder uma maior versatilidade na sua actuação, uma vez que, segundo Chiavenato (1976), o líder pode, para o mesmo liderado, assumir diferentes padrões de liderança, consoante a situação em concreto. Chiavenato (2004), referido por Bento (2008) justifica a teoria situacional explicando que,

(...) os traços e o comportamento actuam em conjunto com as contingências situacionais para determinar os resultados. As contingências situacionais procuram incluir a liderança no contexto ambiental em que ela ocorre, levando em conta o líder, os liderados, a tarefa, a situação, os objectivos. (p.130).

Fullan considera que face às condições caóticas em que vivemos, o líder deve ter a capacidade de agir perante a complexidade e a incerteza. Este autor, referenciado por Bento (2008), apresenta um quadro conceptual com os cinco componentes da liderança, os quais aumentam a eficácia do líder, se complementados com energia, entusiasmo e esperança:

1. Objectivo moral – “o Líder é eficaz quando tem a convicção de que a mudança fará uma diferença positiva na organização e nas pessoas” (p.44)
2. Compreensão do processo de mudança – “O líder para iniciar e orientar a mudança, terá que entendê-la”. (p.45)
3. Relacionamento – “Para que a liderança seja eficaz, o líder terá de criar relacionamentos autênticos” (...) os relacionamentos não podem ser impostos, mas podem ser criados com sabedoria, paciência e boa vontade.” (p.45)
4. Criação e partilha do conhecimento – “O líder deve partilhar o conhecimento com todas as pessoas envolvidas no processo.” (p.45)
5. Criação de coerência – “ A fragmentação na organização – uma condição para construir coerência: (...) Os líderes que procuram criar coerência não devem ter medo das perturbações que ocorrem na organização.” (p.46).

### **4.3 – Modalidades de Exercício de Liderança**

De acordo com Thurler (2001, pp.154-156) são várias as modalidades de exercício da liderança:

#### **A Liderança voltada para a formação ou o acompanhamento “Peer coaching”:**

Levar o grupo a centra-se nos objectivos institucionais considerando as necessidades, prioridade e bem-estar do grupo e o equilíbrio entre estes dois aspectos. (p.155)

#### **A Liderança (formal e informal) voltada para a cultura:**

Criação, manutenção ou destruição da cultura organizacional, determinando como se resolvem os problemas, a qualidade das interações dos profissionais, a emergência ou não de uma liderança cooperativa. (p. 155).

#### **A Liderança voltada para as transacções:**

Liderança com carácter mais gestor: Cooperação entre professores, aprendizagem e trabalho cooperativo, de forma a garantir a “coerência entre o processo do projeto e as finalidades do sistema, em facilitar a aplicação do projeto comum, em regular o fluxo de informações, em coordenar a cooperação dentro dos diferentes subgrupos e entre eles.” (p. 155).

#### **A Liderança voltada para a transformação**

Forma de liderança que visa a melhoria das práticas individuais e colectivas tendo como principal objectivo a mudança dessas práticas. É um tipo de liderança que revela controlo nas interferências e que eleva e concretiza a evolução dos objectivos de mudança transformacional que actua essencialmente na cultura organizacional. “(...) visa forçosamente a instaurar e manter uma cooperação profissional, visto que estabelece uma dinâmica relacional específica e simbólica entre os diversos parceiros.” (Thurler 2001, p.156) intervindo sobre a globalidade da cultura organizacional. O líder da transformação, “coopera com outros para modificar determinados aspectos da cultura do estabelecimento escolar ou das práticas pedagógicas” (p. 157) e em que “(...) a liderança da transformação não pode transformar o sistema a contragosto” (p.158), deve antes motivar os professores para a mudança.

#### **A Liderança cooperativa**

Para Thurler (2001), é entendida como “(...) uma força de transformação cultural e de desenvolvimento da dinâmica de uma comunidade pedagógica.” (p.162),

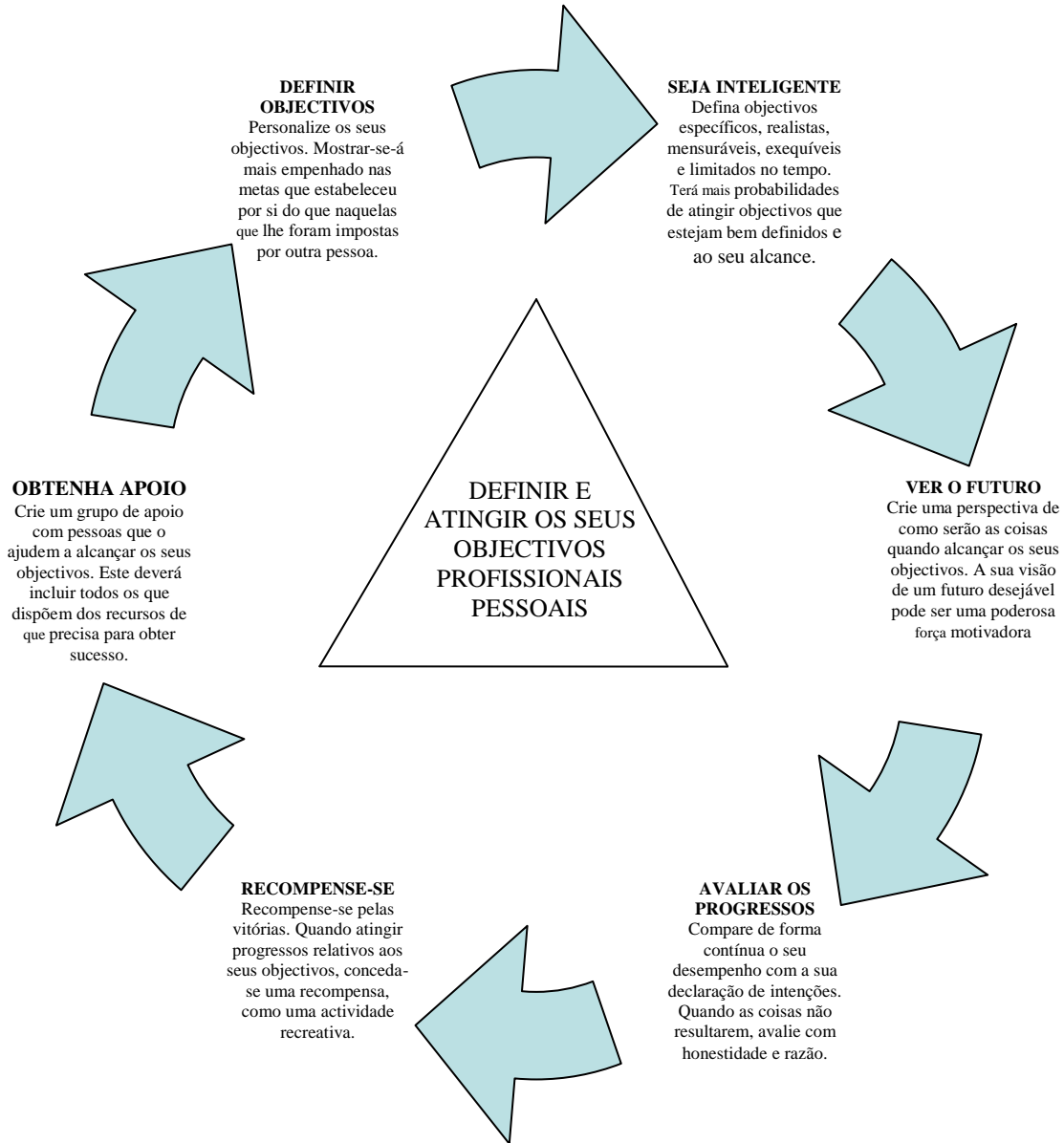
está implícito na liderança cooperativa a rotatividade das tarefas possibilitando a ampliação das competências e experimentação das exigências (p.162), levando professores e alunos a explorar e valorizar o seu campo de autonomia bem como favorecer o seu desenvolvimento pessoal. A liderança cooperativa traz outros contornos às funções e responsabilidades do Director numa “(...) perspectiva mais global de repartição das tarefas e uso dos recursos humanos.” (p.162), “(...) a liderança cooperativa rompe com a organização clássica do trabalho dentro de um estabelecimento escolar (...)” pois “(...) não reconhece hierarquias estáveis nem líder permanente” sendo “(...) instituída e depois redistribuída conforme as necessidades.” (p.161); “(...) a liderança cooperativa só será possível se baseada no direito à diferença” (p.164). A liderança cooperativa necessita de coordenação em todas as fases do projecto, unindo os elementos do grupo ou da equipa numa responsabilidade colectiva na prossecução do projecto. A liderança cooperativa, encara os problemas como aspectos normais do processo em que a “prática reflexiva”; permite “(...) desenvolver novas competências e novos procedimentos, tanto para analisar o problema quanto para tomar uma decisão.” (p.164).

#### **4.4 – Liderança e Empowerment**

Relativamente à Liderança e Empowerment, Thurler (2001) “(...) defende o valor do acordo, da participação, da abertura e da flexibilidade.”; “(...) descreve o processo graças ao qual uma parcela do poder de decisão e de ação é transferida aos atores diretamente envolvidos.” (p. 157). Reconhece-se autonomia aos professores para efectuar e repensar o seu trabalho, enquanto elementos detentores de competência profissional e reafirma a “interiorização e a apropriação ativas do processo da mudança pelos principais atores envolvidos, os professores, em uma perspectiva de profissionalização interativa.” (p. 157). O reforço do poder dos professores, com a perspectiva de que estão “profissionalmente investidos de poder” (p.158) motiva-os para se implicarem na mudança, apropriando-se da necessidade da transformação.

Em estudos realizados, constatou-se a estreita ligação entre empowerment dos professores a o nível de competência que os alunos alcançam. Este empowerment assume-se pela cedência de influência real nos processos de transformação pedagógica, em que estes se mobilizam para assumirem a responsabilidade num esforço contínuo de melhoria na qualidade das aprendizagens dos alunos. Para existir empowerment é

necessário “(...) estabelecer uma dinâmica muito flexível dentro da qual, alternadamente, cada membro da equipe dirige ou segue as propostas de seu colega.” (Thurler, 2001, p.160). Há empowerment, seja ele entre grupos de professores ou de alunos, quando: a mudança é conduzida por uma equipa ou grupo inovador; é definida sob uma avaliação das necessidades e prioridades de desenvolvimento; é negociada democraticamente e construída através das competências internas e das experiências internas e externas. Sobre a liderança e a sua relação com a equipa, Hunsaker & Hunsaker (2009), referem a importância de o líder definir os seus próprios objectivos, desenvolvendo uma declaração de objectivos pessoais, que segundo os autores “ (...) proporciona-lhe a visão e a motivação a longo prazo para se gerir a si mesmo e à sua equipa de acordo com os seus próprios valores.” (p. 16). Esquematizam assim esta declaração:



Esquema 1- Declaração de Objectivos (adaptado de Hunsaker & Hunsaker, 2009, p. 17)

#### 4.5 – Desenvolvimento de Competências de Liderança no Aluno

O sucesso de um líder está associado à capacidade de alcançar eficaz e eficientemente os objectivos pretendidos (missão da organização – escola). A Escola enquanto contexto organizacional deve constituir-se e dinamizar/gerir as suas actividades como um espaço que desenvolva o pensamento estratégico do aluno, permitindo-lhe enfrentar com sucesso os obstáculos de modo a muni-lo de mecanismos que lhe permita superar dificuldades. Deve também a escola desenvolver capacidades no aluno de vivência em democracia, dotando-o do “saber estar” na vertente da sua aprendizagem pessoal e social, bem como de ajudar o aluno no desenvolvimento do seu

pensamento estratégico de forma audaciosa, transformando-o num cidadão crítico, curioso e pró-activo.

A Escola ao desenvolver **Capacidades de Liderança no aluno**, está: a permitir que ele veja mais além do que a realidade aparente podia mostrar; a permitir que ele seja realista e visionário; sensível e exigente; inovador e prático. Ao desenvolver **Pensamento Estratégico no aluno**, está a treinar o desenvolvimento de capacidades específicas: Permitindo aprendizagens duradouras e significativas, exigindo a associação permanente entre acção e reflexão.

Ao desenvolver a **Liderança Democrática no aluno**, a escola: Promove o desenvolvimento da partilha de saberes e suas capacidades com os outros; Promove o sentimento de que podem aprender e desenvolver mais as suas habilidades. Indo de encontro a esta ideia, afirma Perrenoud (1995, p. 19) que a escola “ Deve desenvolver uma cultura do trabalho escolar, onde os professores valorizem o aluno como sujeito da construção do saber, e não simplesmente um arquivo de depósitos.”

#### **4.6 – Liderança e Eficácia: Liderança Sustentada**

Os Líderes Eficazes exercem a sua liderança atraindo, inspirando e gerindo talento sendo o talento a principal fonte de vantagem competitiva devendo ter a capacidade para antecipar, liderar e mobilizar processos de mudança e inovação, conquistando as mentes, o respeito e a admiração. O Líder visa a excelência construindo-a através da humildade pessoal e determinação profissional; é portanto modesto, mas determinado, humilde mas essencialmente corajoso, tem visão comprometendo-se com os seus objectivos, estimulando os seus colaboradores ao envolvimento no projecto da organização: O líder caminha de encontro à sua missão. O Líder será antes de mais um membro de uma equipa que contribui através do seu talento e da sua capacidade individual para que o grupo cresça e seja capaz de alcançar seus objectivos: ele constroi, cria e contribui; ele mostra o caminho envolvendo e mobilizando a sua equipa através de um processo interactivo com impacto transformacional onde exerce uma influência dominante sobre seguidores voluntários pois liderar trata-se antes de mais de atrair, inspirar e motivar os outros para um caminho partilhado e distintivo, conquistando as mentes através da sua capacidade de definir e comunicar uma visão e um caminho atraente. Ele mostra o caminho definindo uma direcção atraente baseada numa visão clara, em objectivos mobilizadores e em

planos de acção rigorosos com uma perspectiva estratégica clara, promovendo assim a colaboração e a partilha de conhecimento. Esta partilha deve-se também ao facto de o líder estar consciente que o seu potencial é determinado pelas pessoas que o rodeiam construindo relacionamentos de confiança e com significado com os seus colaboradores: este factor permite uma liderança sustentável.

#### **4.7 – A Liderança nas Organizações Escolares**

Segundo António Nóvoa (1995) não podemos pensar as escolas como empresas. No entanto, as escolas não se podem distanciar da sociedade que as envolve e esta, como já foi referido, está a passar por processos de mudança e de inovação muito rápidos que, naturalmente, se infiltram nas organizações escolares através das pessoas que delas fazem parte.

Para além disso, segundo António Nóvoa (1995) que cita Chapman e Rollin,

A coesão e a qualidade de uma escola dependem em larga medida da existência de uma liderança organizacional efectiva e reconhecida, que promova estratégias concertadas de actuação e estimule o empenho individual e colectivo na realização de projectos de trabalho. A liderança organizacional deve ser legitimada por uma tomada de decisão e participação colegiais, envolvendo o conjunto da comunidade educativa na definição e salvaguarda dos objectivos próprios do estabelecimento de ensino. (p.26)

Defende-se aqui a existência de uma liderança organizacional efectiva, ainda que esta só possa ser legitimada pelo conjunto da comunidade educativa. No entanto, não há qualquer dúvida sobre a importância crescente que se tem dado, nos últimos anos, ao reforço das lideranças nas organizações escolares. Como prova temos o Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de Abril que no seu preâmbulo nos diz o seguinte:

Com este decreto-Lei, procura-se reforçar as lideranças das escolas, o que constitui reconhecidamente uma das mais necessárias medidas de reorganização do regime de administração escolar. Sob o regime até agora em vigor, emergiram boas lideranças e até lideranças fortes e existem até alguns casos assinaláveis de dinamismo e continuidade. Contudo, esse enquadramento legal em nada favorecia a emergência e muito menos a disseminação desses casos. Impunha –se, por isso, criar condições para que se afirmem boas lideranças e lideranças

eficazes, para que em cada escola exista um rosto, um primeiro responsável, dotado da autoridade necessária para desenvolver o projecto educativo da escola e executar localmente as medidas de política educativa. A esse primeiro responsável poderão assim ser assacadas as responsabilidades pela prestação do serviço público de educação e pela gestão dos recursos públicos postos à sua disposição. Este objectivo concretiza –se no presente decreto –lei pela criação do cargo de director, coadjuvado por um subdirector e um pequeno número de adjuntos, mas constituindo um órgão unipessoal e não um órgão colegial.

Mas como é que estas lideranças podem tornar-se eficazes, tal como invoca o Decreto-Lei nº 75/2008 no seu preâmbulo?

Se seguirmos as propostas de Sergiovanni (2004) os líderes das organizações escolares devem ter as seguintes tarefas: sentido de propósito, manutenção da harmonia, institucionalização de valores, motivação, gestão, capacitar modelos e supervisionar (p. 126 e p. 127). A primeira relaciona-se com aquilo que já foi explicitado sobre a necessidade de uma visão partilhada que deverá incluir não só os professores, os funcionários, mas sobretudo os alunos e os pais. A manutenção da harmonia tem a ver com o funcionamento da escola, com a construção “consensual dos propósitos da escola” (p. 126) e com as responsabilidades de cada um dos actores que a ela pertencem. Aqui Sergiovanni (2004) destaca o facto de se ter em conta as diferenças individuais de cada um. Podemos, pois, estabelecer um paralelo com o que já foi referido sobre o que deve ser um líder eficaz no que diz respeito à sua sensibilidade relativamente aos valores e às atitudes do grupo. A institucionalização de valores refere-se ao estabelecimento de um “conjunto de procedimentos e estruturas com os quais se possa trabalhar e que facilitem o cumprimento de objectivos escolares e estabeleçam sistemas normativos para direccionar e guiar comportamentos” (idem, p. 126).

No que se refere à motivação, que Sergiovanni (2004) considera como a forma de “ por um lado, suprir as necessidades psicológicas básicas dos membros e, por outro, suprir as necessidades culturais básicas dos membros para que experienciem vidas escolares sensatas e cheias de significado” (p. 127) é uma das características que nós podemos encontrar numa liderança transformacional no qual o líder deve inspirar e motivar a sua equipa. Para além de tudo o mais, o líder deve também assegurar a gestão corrente para que a escola se mantenha “a funcionar eficaz e efectivamente” (idem, p. 127).

É ao líder que também compete afastar os obstáculos e disponibilizar os recursos para que seja possível cumprir os compromissos a que os membros da organização escolar se propuseram. É a isto que Sergiovanni (2004) chama *capacitar*. É o líder que deve assumir-se como o principal responsável e agir em conformidade com aquilo a que se propôs através de “pensamentos, palavras e acções”, (p.127) ou seja, ele é um modelo a seguir. Finalmente, a função do líder é também supervisionar, assegurar-se que a escola “cumpra os seus compromissos (...)” e se isso não estiver a acontecer “(...) ajudar todos a agir em relação a isso.” (p. 127).

Já Ghilardi e Spallarossa (1991) também enumeram um conjunto de aptidões e capacidades que um dirigente da escola deve ter e que se traduzem nas seguintes funções:

- Planificação e organização das actividades didácticas, tendo em vista atingir os objectivos educativos fixados (...).
- Organização e coordenação da actividade da equipa docente (...).
- Determinação da “necessidade” de actualização.
- Aperfeiçoamento de uma rede eficaz de comunicação interna e externa à escola.
- Especificação de exigências e prioridades para a obtenção e utilização de recursos e materiais.
- Definição de critérios e processos para avaliação da produtividade educativa da escola.
- Capacidade de motivar todas as pessoas (...) envolvidas na obra educativa.
- Capacidade de estimular e introduzir inovações para adequar constantemente os mecanismos de funcionamento da organização escolar à mudança das exigências. (p. 41 e p. 42)

Em suma, os novos líderes das organizações escolares devem ter, em primeiro lugar, uma visão, uma missão na qual se empenhem pessoalmente. Para isso é necessário que estabeleçam objectivos claros e precisos, planificando, organizando e gerindo eficazmente todos os recursos materiais e humanos disponíveis. A sua visão deve ser partilhada e, como tal, há necessidade de motivar todos os actores da comunidade escolar para que estes actuem de forma a atingir os objectivos fixados. Para motivar é necessário saber comunicar o que se pretende e o que está por detrás das tomadas de decisão. No entanto, a comunicação não deverá visar apenas a comunidade educativa, mas também a comunidade envolvente. Esta comunicação externa é essencial para a imagem das organizações escolares, conseguindo-se dessa forma, publicitar o que se está a fazer, e como se gerem os recursos públicos e, conseqüentemente, conseguir obter parcerias estratégicas. Finalmente, devem criar condições de estabilidade dentro

da organização durante todo o processo de mudança, tornando residuais os comportamentos de resistência à inovação.

Sobre as tarefas do líder escolar, Nóvoa (1995), Citando Ron Glatter, refere que,

as tarefas da gestão são ciclópicas: lidar com várias instâncias, tanto dentro como fora da escola; desenvolver capacidades de planificação estratégica; adoptar uma atitude dinâmica e empreendedora junto da comunidade escolar, mantendo uma postura reconhecida de educador; ajudar a gerir as complexas transições para os novos papéis e responsabilidades. (p. 158)

Só assim, as organizações escolares poderão dar resposta aos novos desafios de uma sociedade cada vez mais dinâmica em que as mudanças a nível tecnológico, empresarial, ambiental, etc. se sucedem a um ritmo vertiginoso que são difíceis de acompanhar por uma estrutura que, até aqui, tem sido pouco flexível e demasiado burocrática.

## **5- Dinâmica da Liderança e Inovação: Uma Liderança Transformacional**

A Liderança Educacional transformadora, democrática, participativa e pró-activa vem sendo considerada como estratégia fundamental para a implementação de mudanças necessárias à educação do século XXI. Sobre esta problemática, Rego & Cunha (2007) consideram que “Para executar processos transformacionais, nas organizações, é necessário mudar de registo, de paradigma, de quadro mental usado na interpretação do mundo circundante”. (p. 7)

O desenvolvimento de competências que possibilitem a formação de líderes educacionais tem sido um constante desafio. A liderança bem sucedida é também uma questão de aprendizagem, dizendo respeito às pessoas e de fazer o que se considera como certo, no tempo certo e devido. Segundo esta linha de pensamento, a liderança educativa deve ser um meio para o desenvolvimento de uma acção pedagógica nas escolas. Neste contexto Hargreaves & al. (1996) consideram que “Caso desejemos melhores perspectivas para os jovens adolescentes de hoje e um melhor futuro para o mundo que irão herdar amanhã, não existe dúvidas que as nossas escolas necessitam de mudanças fundamentais e de longo alcance.” (p.195). O autor diz-nos ainda sobre esta inequívoca necessidade de mudança nas escolas que,

As escolas secundárias ou básicas de hoje enfrentam novos e significativos desafios. Não se trata meramente de necessidades vagas, abstractas e futuristas. A mudança já está a decorrer dentro das salas de aula dos professores, porque a mudança está por todo o lado. As escolas e os professores foram apanhados numa transformação mundial a nível político, económico, tecnológico, cultural, moral e de vida quotidiana. As estruturas familiares estão a mudar, as relações estão a tornar-se mais temporárias e frágeis (...) As escolas e os professores já não são ilhas. A mudança não se limita a bater à porta das salas de aula. Encontra-se dentro da própria sala de aula – nas vidas em mudança dos jovens que a povoam. Esta é a realidade com que as escolas e os professores têm de se confrontar. (pp. 195-196)

Mas o conceito de inovação e mudança educativa apresenta grandes desafios que são necessários ultrapassar pois como referem Hargreaves & al. (1996),

A mudança educativa é difícil porque consiste na transformação de relações sofisticadas e não de simples comportamentos, em situações de sala de aula e sistemas organizacionais complexos, cujos objectivos e direcção estão politicamente comprometidos e são contestados. (p.204).

Nesta linha, Fullan, citado por Bento (2008) considera a liderança como elemento essencial num processo de mudança (p.44), pelo que se poderá afirmar que liderar instituições educativas, num mundo com rápido desenvolvimento científico e tecnológico acerbado de grandes dificuldades económicas, políticas e sociais, é uma actividade complexa. Portanto, para obter sucesso, os líderes precisam ser capazes de criar um ambiente de possibilidades, lapidar talentos, descobrir novos potenciais, ajudar a construir e alcançar objectivos, metas e resultados desejados, fazendo com que cada um dê o melhor de si, envolva-se e comprometa-se com seu crescimento e o crescimento colectivo. Maxwell (2008) chama a atenção para a importância de líderes que desenvolvem líderes. Esses líderes são aqueles que focalizam sempre os aspectos fortes dos liderados, investem tempo nos outros e não têm medo de perder o poder ou de ser substituído.

A gestão da mudança implica a gestão das pessoas, o que implica criação de um contexto favorável à mudança, através do empenho, da confiança e do apoio de modo a facilitar a aceitação da mudança por parte das pessoas. É aqui que o líder desempenha um papel primordial. Assim, o líder desempenha um papel essencial na mudança organizacional pois a gestão da mudança implica fundamentalmente a capacidade de liderança. A liderança pode facilitar o processo de mudança organizacional desde que os

líderes possam e articulem uma visão que inspire os membros da organização a ultrapassarem os seus interesses individuais em prol dos interesses organizacionais, fazendo revelar uma liderança transformacional.

Na linha da liderança voltada para a transformação, pode afirmar-se o papel preponderante dos líderes na construção de organizações voltadas para a mudança, tal como é referido por Rego e Cunha (2007),

A condução da mudança pode passar em medida considerável, pela criação/alteração dos contextos organizacionais. Este é um papel de que os líderes se podem incumbir. (...) ao criarem novos contextos (...), os líderes forçam novos comportamentos nos seus colaboradores. Estes novos comportamentos, por seu turno, podem suscitar uma correspondente mudança de atitudes, já que os indivíduos necessitam de resolver a dissonância cognitiva que se manifesta sempre que há incongruência entre atitudes (...) e comportamentos (...). Acresce que, numa lógica iterativa, as novas atitudes realimentam os comportamentos desejáveis para o processo de mudança, e removem os indesejáveis. (p.12)

Para potencializar o crescimento das pessoas e o fortalecimento de equipas, é necessário considerar a afectividade e a sensibilidade, além de conhecimentos teóricos e práticos, habilidades e valores. Por tudo isso, líderes trabalham também com intuição, empatia, investigação, comunicação, avaliação, decisão, visão de conjunto, podendo assim afirmar-se que o processo de liderança resulta fundamentalmente, do nível de aceitação das pessoas influenciadas pelo líder.

Thurler (2001) afirma que na escola,

(...) o poder baseia-se, assim, no desejo de reconhecimento, no desejo de auto-estima que todos os professores manifestam (...) de identificar-se a uma entidade maior que reconheça a sua competência (...) a inovação (...) oferece a causa esperada à qual eles podem se dedicar. (...) a mudança é sempre uma aposta nas potencialidades invisíveis e não exploradas (...) permite (...) fazer emergir novas relações de força, novos tipos de liderança (...) Na perspectiva da mudança, os vínculos entre liderança e função de autoridade aparecem assim sob nova luz (...) (pp.145-146).

Nesta perspectiva de mudança a autora refere que a liderança inovadora centra-se no processo de mudança, consistido no desenvolvimento de projectos, em dirigir o grupo de tarefa, na intervenção activa do debate e nos processos de tomada de decisão. De acordo com Fullan (1993), uma escola inovadora é uma escola “cheia de vida” sendo que para tal seja fundamental uma liderança que estimule a “liderança individual

de cada professor”, preconizando assim a ideia de que “(...) a liderança dos professores amplia a capacidade da escola estendendo-a para além da equipa directiva, a sua função deve contribuir para criar condições e capacidade para que cada professor possa vir a ser um líder” (Bolivar, 2003, p.266).

Entendemos assim que tudo o que aqui foi exposto está de acordo com aquilo que se pretende que seja um líder inovador e agente da mudança, ou seja, um líder transformacional.



## **PARTE II – O ESTUDO**

*“O mais importante de tudo é nunca deixar de fazer perguntas.  
A curiosidade tem sua própria razão de existir.”*

*Albert Einstein*



## **CAPÍTULO 5 – METODOLOGIA**

### **5.1 Paradigma da Investigação**

O estudo enquadra-se no âmbito do paradigma qualitativo/interpretativo sob a forma de estudo de caso, de modo a permitir a interpretação dos fenómenos. Para Afonso (2005, p.34) o paradigma interpretativo caracteriza-se “(...) pela preocupação em compreender o mundo social a partir da experiência subjectiva.”. O autor afirma ainda que “(...) as abordagens interpretativas procuram analisar a realidade social a partir do interior da consciência individual e da subjectividade, no contexto da estrutura de referência dos actores sociais (...)”. Neste sentido, a opção de selecção deste paradigma e design, prende-se com o facto de não pretendermos construir novo conhecimento mas antes proporcionar um conhecimento mais profundo da situação única e concreta na escola campo do estudo.

### **5.2 Design da Investigação**

Considerando o estudo que nos propomos realizar, o seu design apresenta-se sob a forma de estudo de caso dado a sua especificidade, pois tal como refere Afonso (2005, p.70) “A lógica da caracterização de uma pesquisa como um estudo de caso centra-se na natureza do objecto (...). Trata-se de estudar o que é particular, específico e único.”. Para este autor, nos estudos de caso intrínsecos “(...) o que está em causa é o conhecimento aprofundado de uma situação concreta (...)” (p.71). Este autor cita Stake (1994) afirmando que “(...) a finalidade de um estudo de caso não é representar o mundo mas sim representar o caso (...)” (Afonso, 2005. P73). Nesta linha de pensamento, Benavente e al. (1993, p. 41) referem que “Uma vez que um estudo de caso não é, geralmente, representativo de uma população determinada, a questão da generalização passa a ter pouca relevância, uma vez que o interesse se volta para a investigação sistemática de uma situação específica.” Segundo Yin (2005, p.32) o estudo de caso é uma investigação empírica que procura investigar um fenómeno dentro do seu contexto real, usando múltiplas fontes de evidências. Para Stake (2000, p.436), o estudo de caso como estratégia de pesquisa caracteriza-se justamente por um interesse em casos individuais e não pelos métodos de investigação, os quais podem ser os mais variados, tanto qualitativos como quantitativos. No entanto o autor refere que nem toda

a investigação pode ser considerada um caso sendo que considera-se um “caso” uma unidade específica, um sistema delimitado cujas partes são integradas. Este autor mostra também que o estudo de caso procura captar a complexidade de um sistema na sua actividade.

Referindo Merriam, Carmo (2008, p.235), apresenta o estudo de caso qualitativo como sendo,

(...) particular – porque se focaliza numa determinada situação, acontecimento, programa ou fenómeno; descritivo – porque o produto final é uma descrição “rica” do fenómeno que está a ser estudado; heurístico – porque conduz à compreensão do fenómeno que está a ser estudado; indutivo – porque a maioria destes estudos tem como base o raciocínio indutivo; holístico – porque tem em conta a realidade na sua globalidade.

Ludke e André (1986) referem como principais características dos estudos de caso as seguintes:

- Visam a descoberta: O investigador deve estar atento a todos os novos elementos que surgem no decorrer do estudo mesmo partido de pressupostos teóricos. Partindo-se do princípio que o conhecimento evolui e se constrói, caberá ao investigador a procura de novas respostas à medida que a sua investigação avança.
- Os estudos de caso dão especial enfoque à interpretação do contexto: O investigador deve partir sempre do pressuposto que para uma apreensão fidedigna do objecto em estudo, torna-se fundamental levar em consideração o contexto em que se situa a investigação. Devem por isso relacionar as acções, os indivíduos e os comportamentos com a situação e contexto em que esta ocorre.
- Procuram retratar a realidade de um modo completo e aprofundado: Ao efectuar a apresentação de resultados de um estudo de caso, o investigador pretende revelar as múltiplas dimensões que existem numa determinada situação ou problema, enfatizando a complexidade das situações, evidenciando as relações existentes entre os componentes.
- Usam variedade de fontes de recolha de dados: O investigador utiliza uma variedade de dados recolhidos de diversas formas de modo a efectuar o cruzamento da informação, permitindo-lhe assim confirmar ou rejeitar hipóteses, descobrir novos dados bem como ser conduzido à formulação de hipóteses alternativas.

Considerando o carácter distinto do estudo de caso como uma unidade dentro de um sistema, o seu interesse reside naquilo que é particular. Sobre este factor Ludke &

André afirmam “Quando queremos estudar algo singular, que tenha um valor em si mesmo, devemos escolher um estudo de caso.” (1986, p. 17).

Relativamente a estudos de caso em contexto educacional, Benavente e al. (1993) referem que,

O estudo de caso pode ter potencialidades enormes no estudo de situações educativas, uma vez que ao retratar a realidade quotidiana de uma escola em toda a sua multiplicidade, permitindo conhecer e compreender melhor os problemas dessa escola, pode proporcionar a compreensão de outras situações semelhantes e evitar a repetição de erros ou desencadear novos processos adequados aos diferentes contextos. (pp. 41-42)

O estudo que nos propomos realizar incide na tentativa de perceber se os professores evidenciam práticas de liderança na dinamização dos projectos escolares e de que modo se envolvem em projectos escolares inovadores. Esta percepção só pode ser conhecida se for levada em linha de conta o modo como trabalham com os alunos no sentido de os conduzir ao envolvimento na realização de projectos inovadores, o modo como os alunos os desenvolvem, que estratégias utilizam para os desenvolver e quando desenvolvem.

### **5.3 – Âmbito da Investigação**

Este trabalho de investigação tem por base a metodologia de pesquisa qualitativa, realizada através de um estudo de caso cujo Campo é uma Escola do Ensino Básico, dos 2º e 3º ciclos, sede do Agrupamento de Escolas Dona Joana de Castro, concelho da Lourinhã e a amostra são professores que dinamizam e coordenam os projectos escolares na escola campo.

Quivy e Campenhoudt (1992) referem que “(...) o campo de análise deve ser muito claramente circunscrito. Um erro muito frequente nos investigadores principiantes consiste em escolher um campo demasiado amplo.” (p. 160). Nesse sentido, dado recorrermos à abordagem investigativa qualitativa, adequada ao estudo que nos propomos realizar, estudo de caso, limitámos e caracterizámos o seu campo e alvo pretendido.

### **5.4 – Participantes no Estudo**

Relativamente à escolha dos informadores, Quivy e Campenhoudt (1992) consideram “Tal como na maioria das decisões que os investigadores qualitativos

devem tomar, as relacionadas com a escolha de informadores e distribuição do tempo são sempre tomadas no contexto de estudo. Estas escolhas (...) devem ser coerentes com os seus objectivos.” (p. 95).

Os participantes no estudo são professores da escola campo. Bogdan e Biklen (1994, p.98) referem que “Na investigação qualitativa a fonte directa de dados é o ambiente natural, constituindo o investigador o instrumento principal”. Nesse sentido, como investigadores qualitativos, também nós seremos simultaneamente participantes no estudo.

Os entrevistados são três professores da escola: Director (um) da escola campo do estudo; Subdirectora (uma); Coordenadora de Projectos e do Ensino Especial (uma). A escolha destas pessoas prende-se com o facto de trabalharem no terreno, em articulação com os restantes professores e possuem algum conhecimento na área da implementação de projectos escolares e também pelo facto da responsabilidade quer pedagógica quer de aplicação que lhes é inerente pelos cargos pedagógicos que ocupam. Pelos diálogos entre a investigadora e estes professores, considerou-se muito importante o seu contributo por terem estado directamente ligados à implementação de projectos escolares, pelas responsabilidades inerentes dos cargos que desempenham e também por terem encabeçado vários projectos com impacto relevante na dinâmica organizacional da escola. Por considerarmos fundamentais as suas declarações, transmissão das suas opiniões e situações experienciadas, os entrevistados poderão revelar-se um importante contributo para a realização desta investigação. Neste sentido Bogdan e Biklen (1994) referem que,

(...) alguns sujeitos estão mais dispostos a falar, têm mais experiência do contexto ou são particularmente intuitivos em relação às situações. Estas pessoas tornam-se informadores-chave e, frequentemente, irá falar com eles por períodos de tempo muito maiores do que com os outros. (p. 95)

A decisão de entrevistar o Director prende-se essencialmente pelo seu longo período de permanência em cargos de gestão nesta escola, cerca de onze anos consecutivos como Presidente e Director, tendo certamente uma visão alargada e significativa do desempenho desta escola ao longo dos anos no que toca ao desenvolvimento de projectos escolares com impacto relevante na comunidade envolvente e possível impacto no desenvolvimento do concelho. Prende-se com o facto de ter sido a pessoa que, enquanto Presidente do Conselho Executivo desde 1999 nesta escola, dinamizou a aplicação do Decreto-Lei n.º 6 de 2001 de 18 de Janeiro (ME,

2001), regendo a implementação nas escolas da reorganização curricular no ensino básico.

Com o trabalho dos elementos dos órgãos de gestão intermédia da escola e um grupo de trabalho de professores, foi dinamizado o projecto de gestão flexível dos currículos ao nível do 3º ciclo, cumulativamente com a entrada para a reorganização curricular no 2º ciclo e respectiva implementação das novas áreas curriculares não disciplinares. Estas mudanças significativas que decorreram da aplicação do Decreto-Lei mencionado resultaram num enriquecimento de experiências sendo também uma forma de fomentar o envolvimento dos professores na dinamização de projectos escolares. A escola campo do estudo tem implementado novas formas de organização interna, destacando-se entre várias, o horário de funcionamento lectivo em semanas verdes e vermelhas (de modo a permitir o funcionamento de todas as aulas em blocos de 90 minutos, sem quebras a meio da aula para a frequência de disciplinas cuja formação de horário contempla meios blocos de 45 minutos cada) e ainda a implementação de espaços de trabalho facultativo, como são as áreas de “Disciplina Aberta” (espaço onde professores de todas as disciplinas teóricas dos segundo e terceiro ciclos de ensino, facultam esclarecimento de dúvidas aos alunos que os procuram funcionando como um espaço de presença voluntária e não obrigatória) e dos programas de tutoria, (de modo a fomentar nos alunos atitudes de respeito pelo outro, através de métodos de resolução de conflitos).

### **5.5 Técnicas e Instrumentos de Pesquisa**

Bogdan e Biklen (1994) referem que é essencial “(...) questionar os sujeitos de investigação, (...)” (p.51) e citando Psathas (1973) “aquilo que eles experimentam, o modo como eles interpretam as suas experiências e o modo como eles próprios estruturam o mundo social em que vivem”. (p. 51).

Para conhecer, na perspectiva dos participantes da investigação, de que modo o desenvolvimento e dinamização de projectos escolares, pode contribuir para o exercício de práticas liderança dos professores, foram entrevistados diversos intervenientes no processo educativo. Para a realização do estudo foi necessário proceder à recolha de dados representativos, sobre o desenvolvimento e dinamização dos projectos escolares. Nesse sentido e de modo a complementarmos a nossa investigação, recorreremos também

à análise documental, para que a recolha de dados permitisse aclarar questões levantadas no objectivo do estudo de acordo com as finalidades definidas.

As fontes dos dados recolhidos neste estudo são de dois tipos: Pessoas e Documentos, pelo que, de forma a recolhermos os dados substantivos e factuais possíveis de obter, aplicámos entrevistas semi-estruturadas e seleccionámos um documento para ser analisado – Plano anual de Actividades do ano lectivo 2009/2010, adaptado de modo a que apenas se apresentem as planificações relativas aos projectos e actividades realizados na Escola Sede, Dr. Afonso Rodrigues Pereira e não de todo o Agrupamento (com as escolas do 1º ciclo e os Jardins de Infância). Optámos também pela entrevista semi-estruturada, uma vez que “o discurso da pessoa entrevistada constitui exclusivamente a resposta a perguntas preparadas antecipadamente e planificadas numa ordem precisa” (De Ketele e Roegiers, 1993, p.21). Para a aplicação das entrevistas, utilizámos guiões de entrevista (anexos, III, IV e V) organizados por dez unidades de análise, com trinta e sete questões formuladas, que colocámos aos entrevistados. Deste modo pretendemos que os mesmos não fizessem muitas dissertações sobre a temática mas também que as suas respostas não fossem directas e fechadas.

Os dados que recolhemos no decurso da investigação, não foram previamente construídos por nós investigadores nem encarados como definitivos ou conclusivos. À medida que este estudo foi sendo alicerçado, os dados recolhidos foram seleccionados, organizados e por fim analisados sempre na perspectiva do esclarecimento do objectivo do estudo.

### **5.5.1 – Entrevista Semi-Estruturada**

Na nossa investigação, aplicámos a técnica de recolha de dados entrevista semi-estruturada.

Na perspectiva de Morgan (1988), e citado em Bogdan e Biklen (1994), a entrevista consiste basicamente “(...) numa conversa intencional, geralmente entre duas pessoas, (...)” (p. 134). Bogdan e Biklen (1994) citam Burgess (1984), referindo que “No caso do investigador qualitativo, a entrevista surge com um formato próprio.” (p. 134). Os mesmos autores consideram ainda que “(...) a entrevista é utilizada para recolher dados descritivos da linguagem do próprio sujeito, permitindo ao investigador desenvolver intuitivamente uma ideia sobre a maneira como os sujeitos interpretam

aspectos do mundo” (p. 134). Ainda na perspectiva dos mesmos autores, “A entrevista semidirectiva, (...) não é nem inteiramente aberta, nem encaminhada por um grande número de perguntas-guias, relativamente abertas, a propósito das quais é imperativo receber uma informação por parte do entrevistado.” (p. 194). Acrescentam ainda que uma das principais vantagens desta técnica de recolha de dados é “O grau de profundidade dos elementos de análise recolhidos.” (p. 195).

Bogdan e Biklen (1994) afirmam “O processo de entrevista requer flexibilidade.” (p. 137). Neste sentido, Moser e Kalton (1971), citados em Bell (1997) fazem uma descrição da entrevista como sendo “(...) uma conversa entre um entrevistador e um entrevistado que tem o objectivo de extrair determinada informação do entrevistado” (pp. 118/119). Para Bogdan e Biklen (1994), “Os entrevistadores têm de ser detectives, reunindo partes de conversas, histórias pessoais e experiências, numa tentativa de compreender a perspectiva pessoal do sujeito.” (p.139).

Para Estrela (1984), “A finalidade das entrevistas a realizar consiste (...) na recolha de dados de opinião que permitam não só fornecer pistas para a caracterização do processo em estudo, como também conhecer, (...) os intervenientes do processo.” (p. 354).

Segundo Lüdke e André (1986) na entrevista é criada uma relação de interacção, existindo um ambiente de influência por ambos os intervenientes, entrevistador e entrevistado. Deste modo a entrevista permite a captação no momento da informação que o investigador procura “Na medida em que houver um clima de estímulo e de aceitação mútua, as informações fluirão de maneira notável e autêntica.” (p. 34).

Os mesmos autores referem também um conjunto de procedimentos próprios a que deve obedecer a entrevista: “(...) aconselhável o uso de um roteiro que guie a entrevista através de tópicos principais a serem cobertos. Esse roteiro (...) cuidará para que haja uma sequência lógica entre os assuntos, dos mais simples aos mais complexos, respeitando o sentido do seu encadeamento.” (p. 36). Outro dos aspectos que os mesmos autores consideram importante é o respeito pelo entrevistado referindo que o local e horário com ele acordado deve ser cumprido, bem como a garantia de sigilo ou anonimato se tal for solicitado.

Sobre as entrevistas, na opinião de Bell (1997), “Os tópicos têm de ser seleccionados, as questões elaboradas, os métodos de análise considerados e preparado e testado um plano” (p. 119).

A técnica de recolha de dados entrevista, apresenta-se sob diversas formas em que se inclui a entrevista aberta ou não estruturada. Para Lüdke e André (1986), nesta técnica “(...) não há a imposição de uma ordem rígida de questões, o entrevistado discorre sobre o tema proposto com base nas informações que ele detém (...)” (p.33).

Bell (1997) aponta a entrevista não estruturada como “(...) centradas à volta de um só aspecto e conduzidas por um entrevistador habilidoso podem fornecer dados valiosos” (p. 121). Esta autora considera ainda que “É uma técnica altamente subjectiva, havendo por isso sempre o perigo de ser parcial” (p. 118).

Segundo Quivy e Campenhoudt (1992) uma das principais vantagens da entrevista semidirectiva é “O grau de profundidade dos elementos de análise recolhidos. A flexibilidade e a fraca directividade do dispositivo que permite recolher os testemunhos e as interpretações dos interlocutores, respeitando os seus próprios quadros de referência (...)” (p. 195).

Outra forma da técnica de recolha de dados entrevista é a entrevista estruturada. De acordo com Bell (1997), “Uma entrevista estruturada pode adoptar a forma de um questionário ou de uma lista que sejam completados pelo entrevistador e não pelo entrevistado” (p. 120).

Lüdke e André (1986) argumentam relativamente à entrevista estruturada “(...) é usada quando se visa à obtenção de resultados uniformes entre os entrevistados (...)” (p. 34).

De acordo com Quivy e Campenhoudt (1992),

Os métodos de entrevista distinguem-se pela aplicação dos processos fundamentais de comunicação e de interacção humana. (...) estes processos permitem ao investigador retirar das suas entrevistas informações e elementos de reflexão muito ricos e matizados. (...) uma verdadeira troca durante a qual o interlocutor do investigador exprime as suas percepções (...) interpretações (...) experiências (...) (p.193).

Para Afonso (2005, p.99), “As entrevistas semiestruturadas (...) os temas tendem a ser mais específicos. (...) são conduzidas a partir de um guião (...)”. O mesmo autor refere que “(...) é organizada por objectivos, questões, itens ou tópicos. A cada objectivo corresponde uma ou mais questões. A cada questão correspondem uma ou mais questões. A cada questão correspondem vários itens ou tópicos (...)” (p.99). Neste sentido e como já referimos, a entrevista é considerada por muitos autores, uma das

melhores técnicas de recolha de dados sendo utilizada em muitas pesquisas em ciências sociais.

### **5.5.2 – Análise Documental**

O Instrumento de recolha de dados documento, é uma fonte que pode ser consultada várias vezes, persiste no tempo e pode ser utilizada para estudos diferentes.

Lüdke e André (1986) citando Phillips (1974), consideram como documentos “quaisquer materiais escritos que possam ser usados como fonte de informação sobre o comportamento humano.” (p. 38). Para Bell (1997) citando Travers (1964), “Documento é um termo geral para «uma impressão deixada por um ser humano num objecto físico.» (...) os tipos mais comuns de documentos numa pesquisa em ciências da educação são as fontes escritas ou impressas.” (p. 91). Segundo Caulley (1981), citado por Lüdke e André (1986), “a análise documental busca informações factuais nos documentos a partir de questões ou hipóteses de interesse.” (p. 38).

A fonte de dados documental seleccionada tratou-se do plano anual de actividades do ano lectivo de 2009/2010. Este é um documento oficial interno, elaborado mediante as propostas de todos os professores e departamentos curriculares da escola campo do estudo, sendo sujeito à aprovação em Conselho Pedagógico. Este documento foi por nós analisado, de forma a obter dados substantivos e perceber as decisões tomadas pelos professores no que se refere à dinamização e coordenação no desenvolvimento de projectos escolares inovadores, conceitos emergentes do objectivo do estudo. Para efectuarmos esta análise, solicitámos ao Director da escola-campo da investigação, o referido documento, tendo obtido a respectiva autorização de consulta. Esta análise teve como estrutura a procura de dados relativos aos conceitos emergentes do objectivo do estudo e aclarados no seu enquadramento bibliográfico.

### **5.6. Limitações do estudo**

Relativamente às limitações do estudo, Lüdke e André (1986) referem: “A importância de determinar os focos de investigação e estabelecer os contornos do estudo decorre do facto de que nunca será possível explorar todos os ângulos do fenómeno num tempo razoavelmente limitado.” (p. 22). Este estudo, devido à sua abrangência, não poderá ser tomado como exemplo para outros estudos sobre esta temática, nem

pretendemos fazer generalizações ou grandes produções teóricas. Devido ao número significativo de dinamização de projectos na escola campo do estudo, pretendemos apenas centralizá-lo na forma como os professores se envolvem nos projectos de maior relevância, que envolveram um número significativo de professores ou que de certa forma através da sua componente inovadora, revelaram impacto no funcionamento organizacional da escola, de modo a podermos perceber se se evidenciam práticas de liderança e quais os estilos de liderança que mais se evidenciam.

A investigação poderia também ser conduzida no sentido de conhecer o contributo da dinamização de projectos escolares inovadores nas aprendizagens dos alunos; se essas aprendizagens se reflectem em taxas de sucesso escolar; quais as percepções sociais da comunidade envolvente da realização e implementação desses projectos; ouvir as vozes dos alunos no que se refere aos projectos dinamizados na escola campo do estudo; conhecer a percepção da tutela quanto à relevância da implementação desses mesmos projectos; que condicionalismos se impõem na consecução dos mesmos; quais os seus constrangimentos e/ou potencialidades; em suma, uma infinidade de questões poderia surgir como metástases da problemática definida fomentando investigações futuras de modo a aclarar questões consequentes desta investigação.

Relativamente ao estabelecimento de ensino no qual irá ser realizada a investigação, não é objectivo deste estudo avaliar e tomar em consideração aspectos da comunidade envolvente, condições físicas e estruturais da escola, condições de trabalho em contexto de sala de aula e em que medida a sua disposição física condiciona ou promove o estudo, meios de investigação ao dispor dos alunos e professores, entre outros aspectos. Embora consideremos que estas questões poderiam conduzir a outras conclusões e indicar aspectos relevantes que podem condicionar ou promover práticas de liderança bem como o desenvolvimento de projectos escolares inovadores, por motivos que se prendem essencialmente com as limitações de tempo para a realização da investigação e o seu não financiamento conduzem a limitações para a própria investigação, pelo que esses aspectos não serão considerados

Confirmando as limitações que uma investigação de natureza qualitativa pode apresentar, Bogdan e Biklen (1994) escrevem o seguinte sobre esta problemática:

(...) tudo é interessante e o universo que quer estudar parece não ter limites, as escolhas mostram-se difíceis. Tem de se disciplinar no sentido de não querer estudar tudo e precisa de colocar alguns limites à sua mobilidade física porque, se assim não for, obterá dados demasiado difusos e inapropriados para aquilo que se propôs fazer. (p. 207).

Temos consciência que pelo facto da inexperiência investigativa do próprio investigador, da inexperiência profissional de alguns docentes que dinamizam ou lideram projectos escolares, mobilidade do corpo docente, e também pela disponibilidade e cooperação dos participantes no estudo, além de outros aspectos relevantes como os próprios constrangimentos na implementação de projectos escolares inovadores, alguns factores de interesse para o estudo poderão ser negligenciados, pelos motivos indicados.

Um aspecto que também poderá ser uma das limitações do estudo, prende-se com o facto do tema base escolhido para a investigação, a liderança e a inovação nos projectos escolares, constituir uma temática actual e pertinente mas revelando um universo pouco alargado na investigação destes conceitos-chave no que toca à abordagem dos mesmos em contexto educacional pelo que poderá revelar-se difícil encontrar meios académicos tais como estudos e avaliações feitas neste âmbito.

A nível pessoal, o facto de ser este o primeiro trabalho de investigação que realizo, muitas das limitações irão transparecer pelas minhas próprias “limitações”, quer em termo da metodologia aplicada, aquisição de dados que poderão ser negligenciados, por falta de experiência em trabalhos de natureza investigativa, quer na elaboração da redacção do corpo do trabalho e também estudos feitos por autores experientes nesta temática, que possam ser ignorados por desconhecimento da existência dos mesmos. Para além dos aspectos profissionais e académicos, não posso descurar a vida familiar, em que com dois jovens em idade escolar, o tempo dispendido com as funções familiares, torna-se um obstáculo e limitação no tempo dedicado à investigação.

### **5.7 Validade e Fiabilidade do Estudo**

Privilegiou-se o instrumento de recolha de dados entrevista, por se pretender essencialmente ouvir as percepções dos professores sobre a implementação e dinamização de projectos escolares inovadores na escola campo do estudo. Temos consciência que as informações e declarações prestadas pelos entrevistados poderão não ser totalmente imparciais, por se tratar de opiniões prestadas por professores, no

entanto, consideramos que o conhecimento do contexto em estudo e a experiência profissional dos participantes poderão trazer à luz informações importantes no sentido do esclarecimento do objectivo da investigação.

### **5.8 Cumprimento de Formalismos**

Todas as fotografias foram cedidas pelo Director, pela Subdirectora e pelos professores que dinamizaram cada um dos projectos. Foi autorizada a sua publicação nesta dissertação, salvaguardando todas as imagens que possam identificar de forma clara, alunos da escola. Foi também solicitada autorização formal para a realização desta investigação ao Director em exercício de funções como Director do Agrupamento (anexo II). A autorização para a realização do estudo foi efectuada verbalmente pelo Director.

### **5.9 Cronologia do Trabalho**

O desenvolvimento e elaboração deste estudo decorreu entre os anos de 2009 e 2010.

## CAPÍTULO 6 – CONTEXTO DO ESTUDO

### 6.1 – Caracterização do Meio

#### 6.1.1 – Caracterização Geográfica



O concelho da Lourinhã encontra-se localizado no centro litoral do país, estando a 63 kms de Lisboa. Delimitado a Norte pelos concelhos de Peniche, Óbidos e Bombarral, a Leste pelos concelhos de Bombarral e Cadaval, enquanto a sul se encontra o Concelho de Torres Vedras. A oeste encontramos o Oceano Atlântico o que confere a este concelho uma costa litoral longa e uma forte ligação ao mar.

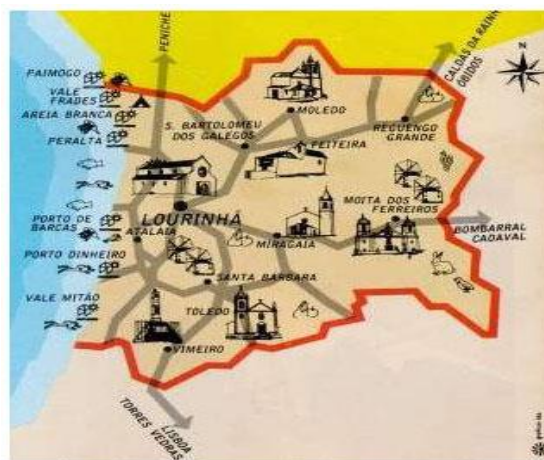


Figura 1 – Mapa do Concelho da Lourinhã

#### 6.1.2 – Caracterização Demográfica

A população do concelho ronda os 23000 habitantes, que se encontram distribuídos por 11 freguesias: Lourinhã, Miragaia, Moita dos Ferreiros, Moledo, Reguengo Grande, Santa Bárbara, São Bartolomeu dos Galegos, Vimeiro, Marteleira, Ribamar e Atalaia.

### 6.1.3 – Actividades Económicas

A sua situação geográfica, dita o forte contraste entre o litoral e o interior. Enquanto no primeiro têm maior destaque as actividades ligadas ao mar como a pesca e, sazonalmente o turismo, no segundo, a principal actividade económica é a agricultura, com destaque para a agricultura biológica. Visualiza-se assim, no interior do Concelho da Lourinhã, uma paisagem nitidamente rural, com uma ocupação de 80% de área agrícola, onde se produzem bens alimentares de origem animal e vegetal, predominantemente frutos e produtos hortícolas que, em parte, abastecem o grande mercado da capital.

Embora não sendo uma das actividades principais, o pequeno comércio ainda representa um peso significativo na economia do concelho.

A estrutura da população activa por sectores de actividade tem registado alterações consideráveis, desde a década de 50 até aos dias de hoje, com uma transferência progressiva de activos do sector primário para os sectores secundário e terciário.

Segundo a Carta Educativa do Município da Lourinhã, datada de Agosto de 2004, o Concelho da Lourinhã sofreu uma terciarização da população activa entre 1981 e 2001, com a quase triplicação deste sector de actividade, o que pode estar associado ao crescimento dos maiores centros urbanos. Assim sendo, 49 % da população activa da Lourinhã exerce a sua actividade no sector terciário.

Apesar desta crescente terciarização, o Concelho da Lourinhã apresenta ainda uma percentagem considerável de população activa no sector primário, cerca de 19%, o que contrasta com o valor nacional deste sector, que ronda os 5%.

### 6.1.4 Enquadramento Histórico

O nome “Lourinhã” não provirá decerto da vizinha povoação de Lourim, a sul da Vila. É mais aceitável a hipótese de ser uma corrupção do nome da terra natal do fidalgo D. Jourdan, que D. Afonso Henriques galardoou, doando-lhe as terras hoje conhecidas por Lourinhã, pelos seus relevantes serviços na conquista de Lisboa. D. Jourdan seria de Lorient, que por corrupção teria dado Louran e, mais tarde, Lourinhã. A Lourinhã é conquistada aos Árabes no reinado de D. Afonso Henriques e o seu primeiro foral foi-lhe dado por D. Jourdan em 1160, tendo sido confirmado em

Santarém, em 1218, por D. Sancho I, e em Lisboa por D. Afonso III, a 16 de Outubro de 1251. Em 1512, D. Manuel I concedeu-lhe novo foral.

Em Moledo, localidade a nascente da Vila, pensa-se que terá havido, no tempo de D. Pedro I, um palácio onde terá vivido D. Inês de Castro e onde o rei a iria ver. No mesmo palácio teriam estado, várias vezes, D. Fernando I e D. Afonso V.

No tempo de D. João I, foi o senhorio da Lourinhã doado ao Arcebispo D. Lourenço Vicente, que dele era natural. D. Lourenço Vicente reconstruiu, então a igreja matriz da Lourinhã, sobre as ruínas da antiga fortaleza árabe. Por morte de D. Lourenço, coube o senhorio a outro nobre filho da Lourinhã – o célebre chanceler Dr. João das Regras, de quem transitou para a família dos Castros, condes de Monsanto. A 17 de Agosto de 1808, um exército Anglo-luso pernoitou na Lourinhã e no dia seguinte seguiu ao encontro do exército Francês. Encontraram-se no Vimeiro e aí se guerrearam, tendo os 18.000 franceses sido derrotados pelos 14.000 Anglo-Lusos.

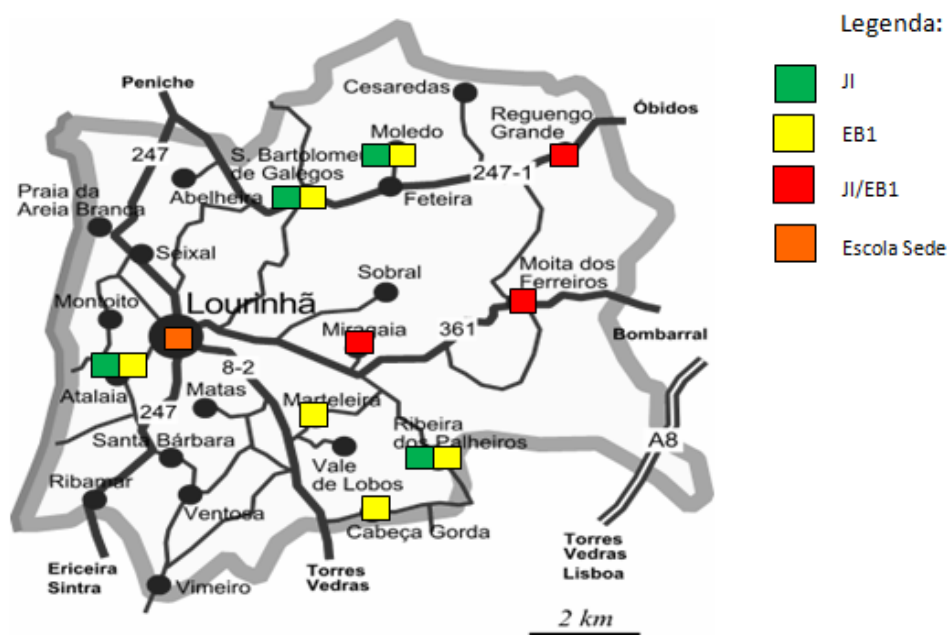
A Vila da Lourinhã foi solar dos “Ribeiros” e dos “Veigas”, nobres da época. O título de “Visconde da Lourinhã” foi criado por decreto de 30 de Março de 1777. O primeiro Visconde da Lourinhã foi Manuel Bernardo de Melo e Castro. Depois da morte deste, o Condado passou para a viúva dele (decreto de 25 de Abril de 1824). Por falta de descendentes directos, passou para os Condes das Galveias.

No dia 10 de Dezembro de 1867 foi publicado o decreto que extinguiu o Concelho da Lourinhã, anexando-o, parte ao Concelho de Peniche (freguesias da Lourinhã, Moita dos Ferreiros, Moledo, Reguengo Grande e S. Bartolomeu) e outra parte a Torres Vedras (Miragaia e Vimeiro). Por esse motivo, em 6 de Janeiro do ano seguinte (1868), houve uma rebelião popular que destruiu, pelo fogo, todo o arquivo da comarca municipal, desaparecendo assim todos os documentos de valor histórico que ali existiam, incluindo os forais.

## **6.2 – Caracterização do Agrupamento de Escolas e Jardins de Infância Dona Joana de Castro**

A investigação empírica realizou-se numa escola do 2º e 3º ciclos do Ensino Básico situada no concelho da Lourinhã.

O Agrupamento vertical é constituído por uma escola dos segundo e terceiro ciclos, Dr. Afonso Rodrigues Pereira, escola campo do estudo e sede do agrupamento, sete jardins-de-infância e nove escolas do 1º ciclo, distribuídas pelo concelho conforme o seguinte mapa:



**Figura 2** – Distribuição das Escolas do Agrupamento pelo Concelho

### 6.2.1 – A Escola Básica dos 2º e 3º ciclos, Dr. Afonso Rodrigues Pereira

Entrou em funcionamento no ano lectivo de 1991/1992, tendo as instalações desportivas (campos e balneários) sido terminadas apenas no ano lectivo de 1996/1997. Por decisão do Conselho Pedagógico, adoptou o nome de uma figura natural desta vila e que muito contribuiu para o seu desenvolvimento – Dr. Afonso Rodrigues Pereira.



**Figura 3** – Escola Dr. Afonso Rodrigues Pereira (sede do Agrupamento Dona Joana de Castro)

No primeiro ano lectivo apenas funcionaram turmas dos 5º e 7º anos, tendo sido alargada aos outros anos de escolaridade nos anos lectivos seguintes.

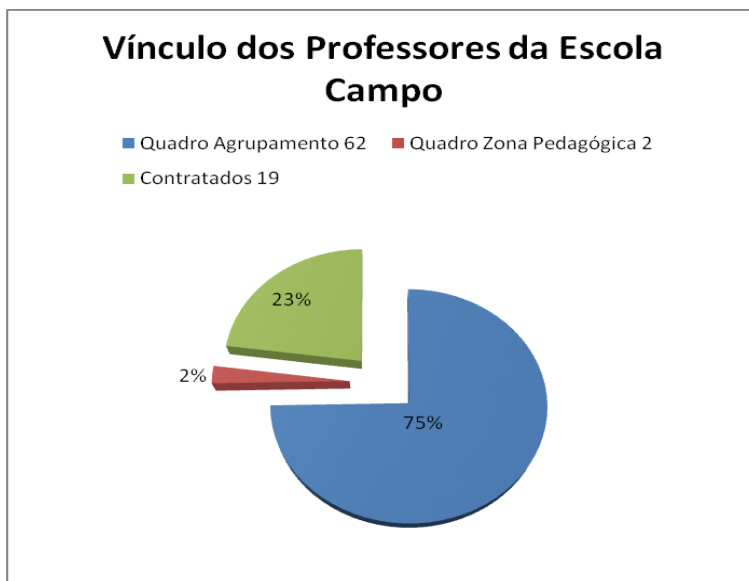
No ano lectivo de 2007/2008 começou a funcionar como sede do agrupamento de escolas e jardins-de-infância, tendo sido adoptado o nome de D. Joana de Castro, figura histórica ligada à vila da Lourinhã.

Apesar de alguma degradação evidente pelas suas duas décadas de existência e por vários motivos não ter sido alvo de reparações ao nível das infra-estruturas, a escola de tipologia T24, em termos de Espaços Físicos possui: Gabinete da Gestão, Gabinete de Serviços de Psicologia e Orientação (SPO), Gabinete dos Directores de Turma, Biblioteca / Centro de Recursos, Gabinete da Rádio/Jornal, Secretaria, Reprografia, Papelaria, Bufete, Refeitório, Sala de Convívio dos alunos, Ludoteca, Sala de Professores com sala de Informática, Sala do Pessoal não Docente, Polidesportivo Descoberto, Auditório, Sala de Multideficências, 11 salas específicas, 11 salas normais, 2 seminários.

### **6.2.2 – Recursos Humanos 2009/2010**

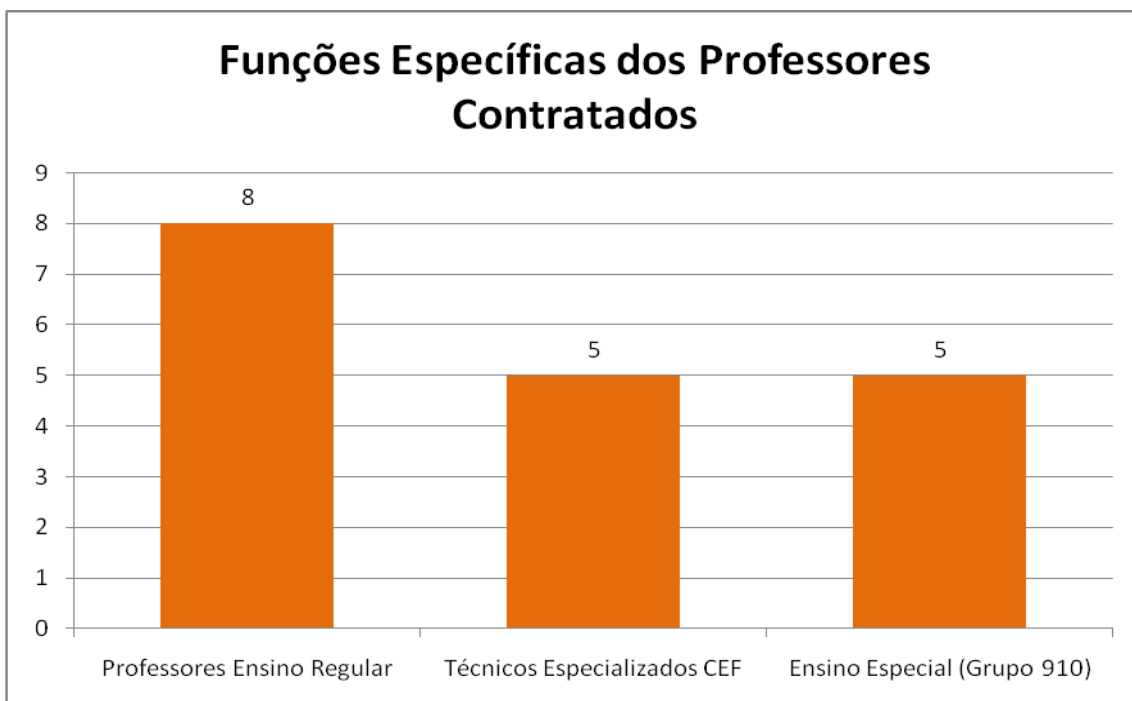
- Pessoal Docente

A escola Dr. Afonso Rodrigues Pereira, campo da realização da investigação, funcionou no ano lectivo de 2009/2010 com 83 docentes, de modo a fazer face à leccionação de turmas do ensino regular de 2º e 3º ciclos e também a uma turma de Percurso Alternativo (5º ano de escolaridade) e cinco turmas de Curso de Educação e Formação de Jovens. A fim de se perceber a estabilidade do corpo docente, o vínculo dos professores da escola é apresentado no gráfico seguinte:



**Gráfico 1**

Importa também perceber quais as funções específicas dos professores contratados, uma vez que este grupo representa um percentagem de 25% da totalidade do corpo docente da escola. Nesse sentido é apresentado o gráfico que discrimina as respectivas funções dos 18 professores contratados:



**Gráfico 2**

**Nota:** Do total dos Professores contratados (18 num universo de 83 professores que leccionaram na escola campo do estudo no ano lectivo de 2009/2010), 5 são Professores do ensino especial, contratados para fazer face às necessidades da implementação do projecto da Unidade de Multideficiência e para acompanhamento de alunos com Necessidades Educativas Especiais; cinco Professores foram contratados como técnicos especializados para CEF's (dois cursos de Informática, Jardinagem, Marcenaria e Serviço de Andares e Hotelaria) e oito para leccionar turmas CEF e turmas regulares. Do gráfico depreende-se que a necessidade de contratar professores surge essencialmente da criação das turmas de CEF, Percurso Alternativo e implementação da Unidade de Multideficiência.

- **Pessoal não docente**

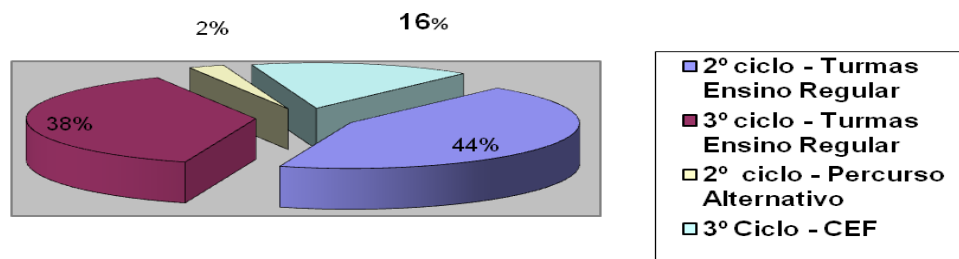
Da componente de recursos humanos, a escola conta com 7 assistentes administrativos e 16 assistentes operacionais, com os vínculos abaixo representados:

ADMINISTRATIVO				ASSISTENTES OPERACIONAIS				
Quadro	Contrato Adm. Provimento	Contratado a Termo Certo	Associação Juvenil "Tá a Mexer"	Quadro	Contrato Individual de Trabalho	Contrato a Termo Certo	Abonado à hora	Associação Juvenil "Tá a Mexer"
-	5	-	2	10	5	-	-	1

**Quadro 3** – Pessoal não Docente

- **Alunos**

Como se pode visualizar no gráfico, esta escola apresenta uma oferta formativa diversificada, onde para além das turmas de ensino regular dos segundo e terceiro ciclos, estão também em funcionamento uma turma de percurso alternativo (PA) de quinto ano de escolaridade e cinco turmas de Cursos de Educação e Formação de Jovens (CEF).



**Gráfico 3** – Distribuição dos alunos pela oferta formativa da escola campo

**Legenda:** O gráfico apresenta a totalidade dos alunos a frequentar este estabelecimento de ensino no ano lectivo de 2009/2010, subdividido pela oferta formativa de turmas regulares (2º ciclo – 221 alunos; 3º ciclo – 263 alunos), turmas de percurso alternativo (5º ano – 10 alunos), turmas de CEF (3º ciclo – 75 alunos).

- **Pais/Encarregados de Educação**

A análise do Projecto Educativo apresenta uma descrição, com base em questionários efectuados pela Direcção da escola, em que a maioria dos Pais/Encarregados de Educação não concluiu a anterior escolaridade obrigatória (9.º ano), havendo contudo, um universo muito reduzido de pais/Encarregados de Educação com cursos médios e superiores. No âmbito da caracterização profissional, ressalta o predomínio de Pais/Encarregados de Educação a exercer a sua actividade profissional nos sectores secundário e terciário, salientando-se o facto de as mães ainda exercerem, na sua maioria, a profissão de Doméstica. Este documento apresenta como constrangimento a baixa escolaridade dos encarregados de educação bem como os problemas sócio-afectivos e socioeconómicos de alguns agregados familiares e dificuldades na adaptação ao meio escolar. Verifica-se também a falta de reforço da interiorização de valores considerados essenciais, por parte de alguns dos Encarregados de Educação, com consequências notórias no comportamento e aproveitamento dos alunos.

### **6.3 - Lema da Escola: Projecto Educativo**

A educação é hoje tida como um valor inquestionável. Aprender a devir, a criar, a gerir a sua própria formação, a educar e a ser educado; a trabalhar só ou em grupo; a fazer escolhas na massa de informações; a assumir responsabilidades; a comunicar; a participar no desenvolvimento da comunidade e a tomar decisões económicas, a respeitar a diferença do outro, a desenvolver atitudes e faculdades de linguagem e de expressão, atitudes críticas, a faculdade de auto-avaliação, a permitir a livre e plena realização da personalidade, são alguns dos seus grandes objectivos.

A Lei de Bases do Sistema Educativo aponta para uma concepção de educação permanente valorizando as componentes da cultura escolar e da cultura do quotidiano,

as relações escola-meio e o saber teórico e prático. Considera ainda, entre os seus objectivos gerais,

*(...) assegurar a formação cívica e moral dos jovens, o direito à diferença (no respeito pela personalidade, projectos individuais de vida, diferentes saberes e culturas); contribuir para a realização pessoal e comunitária dos indivíduos; contribuir para a correcção das assimetrias de desenvolvimento regional e local; assegurar a igualdade de oportunidades (...); contribuir para desenvolver o espírito e a prática democrática.*

À escola exige-se a formação integral dos indivíduos que irão viver, agir e intervir numa sociedade em mudança, através da motivação e preparação para a aprendizagem, a cidadania, a democracia, a solidariedade e o respeito pelos outros.

Essa formação integral só se conseguirá numa escola que seja o reflexo da sociedade heterogénea que somos, onde os objectivos e valores que pretende atingir se construam na vivência e prática em cada dia, onde todos os indivíduos tenham, de facto, igual direito de acesso a todas as condições de sucesso, de onde ninguém possa ser excluído.

A Escola Dr. Afonso Rodrigues Pereira, apresenta como **lema** aglutinador, transversal a todos os projectos e actividades que implementa e desenvolve, a educação integral do indivíduo que fomenta a curiosidade, a criatividade, a pró-actividade e a inovação. Seguindo este fio condutor, todos os projectos são desenvolvidos mediante o cerne da missão desta escola:

### **Pensar, Aprender e Agir INOVANDO: Dinamização e Implementação de Projectos Escolares Inovadores.**

O ensino da ciência é fundamental para nos integrarmos nesta sociedade que construímos ao longo da História da Humanidade. Continuar a aceitar que a maioria dos cidadãos não recebe formação científica e tecnológica é, de alguma forma, estar a promover as desigualdades. Na realidade constata-se que grande parte da população mantém-se à margem do conhecimento científico que continua a concentrar-se nas mãos de um grupo muito restrito e é apenas entendido por especialistas que utilizam uma linguagem indecifrável para o cidadão comum pelo que a grande meta desta escola, decorrente do lema **PENSAR, APRENDER E AGIR INOVANDO**, tem como propósito inverter esta constatação, traduzindo um dos seus objectivos na frase **“Uma Escola com Ciência e Tecnologia”**.

Note-se que a Lei de Bases do Sistema Educativo realça nos seus princípios gerais o papel da educação na “formação de cidadãos livres, responsáveis, autónomos e solidários, capazes de julgarem com espírito crítico e criativo o meio social em que se integram e de se empenharem na sua formação progressiva. Podemos, pois, entender a necessidade de se democratizar a ciência, utilizando para isso a escola para que todos tenham as mesmas possibilidades neste mundo da cultura científica. É neste contexto que a escola campo do estudo pretende ser mobilizadora da aprendizagem da Ciência através de uma educação científica acessível a todos, interessante, real, relevante, multicultural, humanizada e portadora de valores. Nas suas linhas orientadoras estão presentes as necessidades de acompanhar as mudanças sociais através da implementação de projectos escolares que potenciem esse percurso. Ainda nesta linha surge também uma das traves mestras dos projectos desta escola, nomeadamente **“Diversificação da oferta formativa”**, de modo a que seja proporcionado aos alunos uma igualdade de oportunidades, tendo em conta que nem todos os alunos são iguais ou aprendem do mesmo modo. Trata-se no fundo de promover através da diversificação de oportunidades de aprendizagem, o sucesso de todos os alunos.

Ainda com a missão de acompanhar as alterações sociais, a escola considerou relevante o facto de o conhecimento científico ter contribuído ao longo dos últimos anos para a consciencialização da população relativamente à existência de uma crise ambiental a nível global, provocando a que esta tomada de consciência por sua vez, tenha permitido que cada um de nós se revele um cidadão participativo, responsável e solidário na implementação de práticas significativas do interesse de todos.

Segundo esta perspectiva, a Escola campo do estudo considera relevante criar uma **“Escola mais Verde”**, desenvolvendo também esse projecto a par da ciência e das novas tecnologias, como lema da própria escola, procurando, através de um processo pedagógico participativo e permanente, inculcar na comunidade educativa o espírito crítico sobre a problemática ambiental e, conseqüentemente, agir e adoptar comportamentos que conduzam ao desenvolvimento sustentável. Há que tornar os estabelecimentos de ensino do Agrupamento “Escolas ecológicas”, através de medidas efectivas que garantam a conservação ambiental. Esta intervenção só fará sentido se se fundamentar no conhecimento científico pluridisciplinar partindo, sobretudo, da sua aplicação prática, ou seja através do desenvolvimento de projectos escolares que fomentem nos alunos a responsabilidade de cuidar do ambiente bem como meio

promotor de atitudes de cidadania que envolvam alunos, pais, professores e toda a comunidade educativa e comunidade envolvente a adoptar hábitos de protecção e respeito ambiental.

Outro das estratégias para uma escola mais justa, rica de experiências diversificadas, formando cidadãos mais cultos, é através da “*Educação pela Arte*”. É nesse sentido que neste agrupamento, as suas linhas orientadoras definem também como uma das principais missões, envolver os alunos em projectos artísticos vários em que a expressividade, a curiosidade, a criatividade, o gosto pela arte, sejam motores de dinamização de projectos de música, pintura, teatro, cinema, fotografia, escrita, entre outros.

As linhas gerais orientadoras da escola portuguesa efectivam-se através da: Promoção da função de sociabilidade da escola na procura de respostas diversificadas aos alunos que a frequentam promovendo o permanente diálogo com a família; Contribuição para que os alunos que estão a cumprir a escolaridade obrigatória consigam adquirir as ferramentas fundamentais e necessárias, ao nível de aprendizagens, competências, atitudes e valores, que lhes permitam construir percursos que lhes facultem no futuro a autonomia necessária para uma vida com dignidade; Transformação do quotidiano da escola num exercício permanente de direitos e deveres de cidadania para todos os seus intervenientes; Desenvolvimento da Educação Integral dos Alunos, dando cumprimento ao Despacho 19308/2008 apresentando iniciativas, ao longo do Ensino Básico, no âmbito das áreas de Educação Para a Saúde e Sexualidade; Educação Ambiental; Educação para o Consumo; Educação para a Sustentabilidade; Conhecimento do Mundo do Trabalho e das Profissões; Educação para o empreendedorismo; Educação para os Direitos Humanos; Educação para a Igualdade de Oportunidades; Educação para a Solidariedade; Educação Rodoviária; Educação para os *média* e Dimensão Europeia da Educação. Nesse sentido pode verificar-se que da pesquisa efectuada pelos documentos facultados (Projecto Educativo, Plano Anual de Actividades, Projectos Curriculares de Turma) a escola campo do estudo viabiliza esta orientação através do desenvolvimento e dinamização de projectos e actividades muito diversificadas. Pode verificar-se que este estabelecimento de ensino possui uma dinâmica de cultura de projecto que tem por principal missão a envolvência de toda a comunidade educativa nos projectos desenvolvidos na escola. Pode constatar-se pela análise do plano anual de actividades (anexo XIII) que todos os grupos disciplinares participam activamente, desenvolvendo e dinamizando projectos que envolvem toda a

comunidade escolar, destacando-se uma forte presença do apelo à participação dos parceiros sociais, nomeadamente, da autarquia, juntas de freguesia, empresas, associações e encarregados de educação. Através de conversas da investigadora com os professores, foi notória a diversidade de actividades que se encontram a decorrer a par das actividades curriculares dos programas definidos para o currículo nacional do ensino básico. Nesse sentido pode afirmar-se que a cultura de projectos é um aspecto vincadamente presente no dia-a-dia da escola campo do estudo.

Dos projectos desenvolvidos apresentamos os que mais nos parecem evidenciar a forma de promover o desenvolvimento de competências basilares em educação através de uma proliferação de projectos diversificados que revelam o modo como a transmissão de competências aos alunos passa muito pela descoberta, criatividade e pelo desenvolvimento da autonomia e espírito crítico.

#### **6.4 – Funcionamento da Escola**

**Horário de funcionamento** – A actividade lectiva funciona preferencialmente entre as 8:30 e as 15:35, ficando os dois últimos tempos (das 15.40h. às 17.05h.) disponíveis para a oferta dos apoios, disciplina aberta, clubes e outros projectos escolares.

**Existência da Semana verde / Semana vermelha** - Desde a implementação do Decreto-Lei 6/2001, de 18 de Janeiro, que esta escola pôs em prática um sistema de funcionamento de alternância de semanas. Deste modo, nas disciplinas que têm tempos lectivos de 45 minutos é frequente este meio bloco ser associado ao outro da semana seguinte, originando um horário de periodicidade quinzenal de 90 minutos. Esta situação é complementada com outra disciplina com o mesmo regime de funcionamento. Assim, como estes horários se modificam semana a semana, estas foram apelidadas de “verdes” e “vermelhas” (a título de curiosidade, acrescenta-se que a cor da farda dos Assistentes Operacionais da escola, varia de acordo com a semana em causa: riscas verdes ou vermelhas facilitando também assim o entendimento dos horários de alunos e professores).

## **6.5 - Diversificação da Oferta Formativa em funcionamento na Escola**

Na procura de soluções alternativas e ajustadas à diversidade de casos que não se enquadram no ensino regular, a escola cria estes percursos que evitam o arrastar de situações problema, procurando combater o insucesso e o abandono escolar.

- Turmas de Percursos Curriculares Alternativos (2º Ciclo) ao abrigo do Despacho Normativo n.º 1/2006, de 6 de Janeiro
- Cursos de Educação e Formação ao abrigo do Despacho Conjunto n.º 453/2004, de 27 de Julho.

### **6.5.1 - Turma de Percorso Curricular Alternativo**

#### **Contextualização do projecto de implementação de Turmas Percorso Curricular Alternativo (PCA)**

**(anexo VI)**

O objectivo da implementação deste projecto prende-se essencialmente com os seguintes factores:

- a necessidade cada vez mais crescente, da criação de respostas, a fim de se combater o insucesso escolar dos alunos;
- distanciamento da família na relação com a escola.

Assim, com a implementação desta oferta formativa a escola pretende promover o desenvolvimento global das competências, da autonomia e da criação de hábitos e métodos de trabalho, bem como, a promoção de actividades culturais, desportivas e artísticas, que contribuam para o enriquecimento/ desenvolvimento global dos alunos, sendo os seus principais objectivos os seguintes:

- superar as dificuldades de aprendizagem dos alunos, conseqüente baixa auto-estima (que acaba por provocar desmotivação escolar) e risco de marginalização/abandono escolar sem perspectivas de projectos de vida futura;
- auxiliar na construção de um percurso, que promova também a maturidade dos alunos, estabilidade emocional e respectiva autonomia;
- visar uma igualdade de oportunidades, a fim de se perspectivar futuramente uma melhor inclusão na comunidade que os rodeia;

- proceder a uma melhor preparação para a progressão dos estudos dos alunos e conseqüente preparação para a vida profissional;
- incentivar o envolvimento das famílias na vida escolar dos seus educandos.

### **6.5.2 - Turmas de Cursos de Educação e Formação de Jovens (CEF)**

#### **Contextualização do projecto de implementação de Turmas de Cursos de Educação e Formação (CEF)**

##### **(Anexo VII)**

O currículo é cada vez mais encarado como um instrumento construído em função das necessidades dos alunos, tendo como objectivo central a sua adaptação às condições de vida próprias do seu meio sociocultural. A individualização do ensino é, pois, a consequência lógica de um ensino centrado nas necessidades educativas do aluno no qual a interligação dos processos de ensino e de avaliação resultam da necessidade de gestão das aprendizagens realizadas pelo aluno, o que vai influenciar as técnicas, os métodos e as estratégias a desenvolver.

O desenvolvimento deste projecto parece ser um caminho que, como profissionais e cidadãos, nos permitirá ajudar na construção de um caminho de sucesso, num contexto com pessoas e afectos que promovam o sentido da maturidade, da felicidade e do prazer de existir.

A escola está consciente que, para alguns alunos que integram este projecto, esta será a oportunidade de abraçar um percurso que vai ao encontro da sua motivação interna, para desenvolver diferentes e enriquecedoras experiências de aprendizagem (activas, significativas, integradoras e diversificadas).

Da Reflexão efectuada sobre os dados existentes relativamente ao abandono escolar, o mesmo é residual. No entanto, verificou-se uma significativa taxa de insucesso escolar em anos anteriores, nomeadamente em 2008/2009 6º ano - 22,6%, 7º ano - 40,8%, 8º ano - 15,5%, 9º ano - 10%, na qual se inserem estes alunos como sinal de grande desmotivação, dificuldades de aprendizagem decorrentes do seu enquadramento sociocultural e ainda falta de expectativas relativamente ao seu percurso escolar.

Auscultados os interesses dos alunos a escola considerou reunir as condições para a criação destes cursos.

Os Objectivos essenciais da implementação de CEF's são:

- Desenvolver competências da esfera social (compreensão e entreajuda) e a criatividade;
- Desenvolver a adaptabilidade (autonomia individual, competências no domínio do trabalho em equipa e da cooperação);
- Desenvolver a auto-formação e capacidade de tomada de decisão;
- Desenvolver a autonomia e a construção de identidade;
- Desenvolver a independência e a responsabilidade;
- Desenvolver a inserção social, aptidões para o emprego e para a criatividade;
- Desenvolver as capacidades de promoção pessoal do cidadão.

Para a concretização destes objectivos é necessária a aquisição de diferentes competências e conhecimentos:

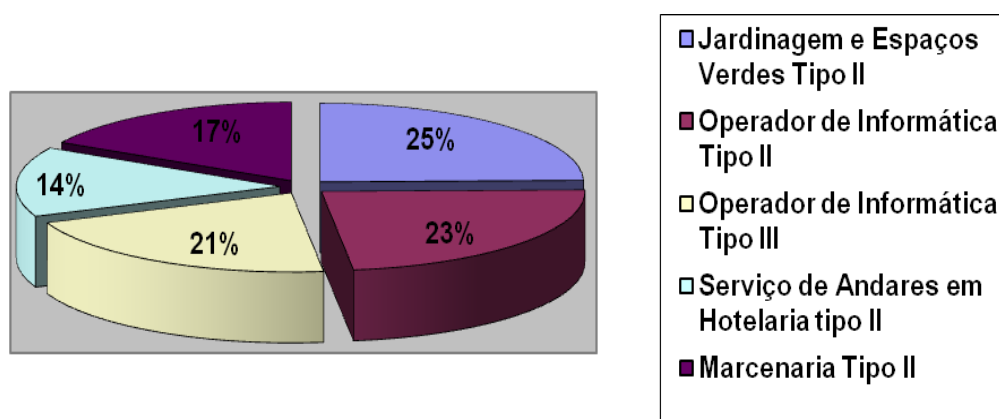
- Os saberes de base (leitura, escrita, cálculo e uma língua estrangeira) importantes para dominar os saberes profissionais, incluindo competências metodológicas que permitem aprender por si mesmo;
- Os saberes técnicos que incluem as tecnologias da informação e comunicação, aspecto chave para quase todos os empregos;
- As aptidões sociais / relacionais, sendo o local de trabalho um óptimo cenário para a aquisição de competências no domínio do trabalho em equipa e da criatividade.

Os métodos, técnicas e recursos pedagógicos são diversificados com vista a uma maior adaptação a diferentes estilos e ritmos de aprendizagem bem como a uma melhor preparação para a complexidade dos contextos reais de trabalho. Dá-se grande importância à auto-reflexão sobre o processo de aprendizagem, à partilha de experiências no grupo e à co-responsabilização na avaliação do processo de aprendizagem. É o trabalho em equipa que favorece a identificação de dificuldades e que permite que se adoptem estratégias de recuperação adequadas. A equipa formativa assume assim, um papel fundamentalmente orientador e facilitador das aprendizagens. No final do processo compete-lhe avaliar os formandos, conjuntamente com as entidades/empresas que colaboram na formação em contexto de trabalho.

No final de todo o percurso formativo, pretende-se que cada aluno, com base nas técnicas e nos procedimentos adequados e, de acordo com as normas de segurança,

higiene e saúde no trabalho, possua os requisitos adequados com a formação realizada, que lhe permita, se o desejar, entrar para o mercado de trabalho, dado que estes cursos de dupla certificação (académica e profissional) proporcionam quando concluídos uma certificação profissional na área do curso em si.

O Gráfico que a seguir se apresenta, representa o universo dos alunos que frequentaram turmas CEF no ano lectivo a que reporta este estudo (2009/2010).



**Gráfico 4** – Distribuição dos alunos pelos Cursos de Educação e Formação

A descrição dos objectivos específicos e funcionamento dos cursos, apresenta-se em anexo ao trabalho (**anexo VII**).

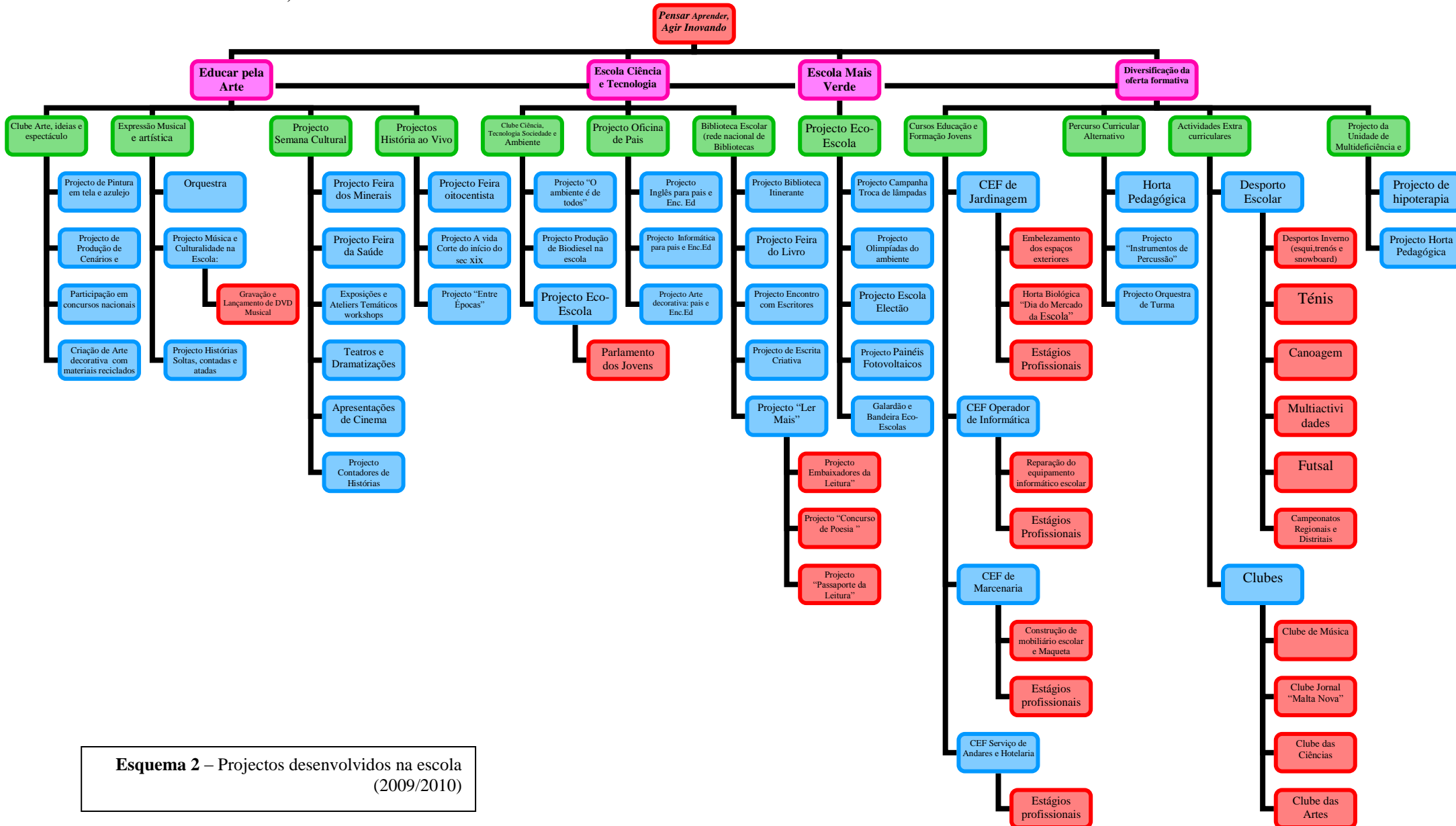
## 6.6 – Projectos, Actividades Extracurriculares e Clubes

Da análise efectuada ao Plano Anual de Actividades, assim como a consulta de outros documentos oficiais internos (Projectos Curriculares de Turma, Planificação de Projectos) verifica-se que a escola campo do estudo dinamiza um leque de projectos e actividades/clubes a definir anualmente pelo Agrupamento tendo em conta os recursos existentes, funcionando em horário disponível para alunos e professores, a partir das 15.30h e com oferta variada, de acordo com os interesses dos alunos. A existência de espaços e momentos em que os alunos participam voluntariamente mediante inscrição, proporciona um alargar de experiências de acordo com os seus interesses.

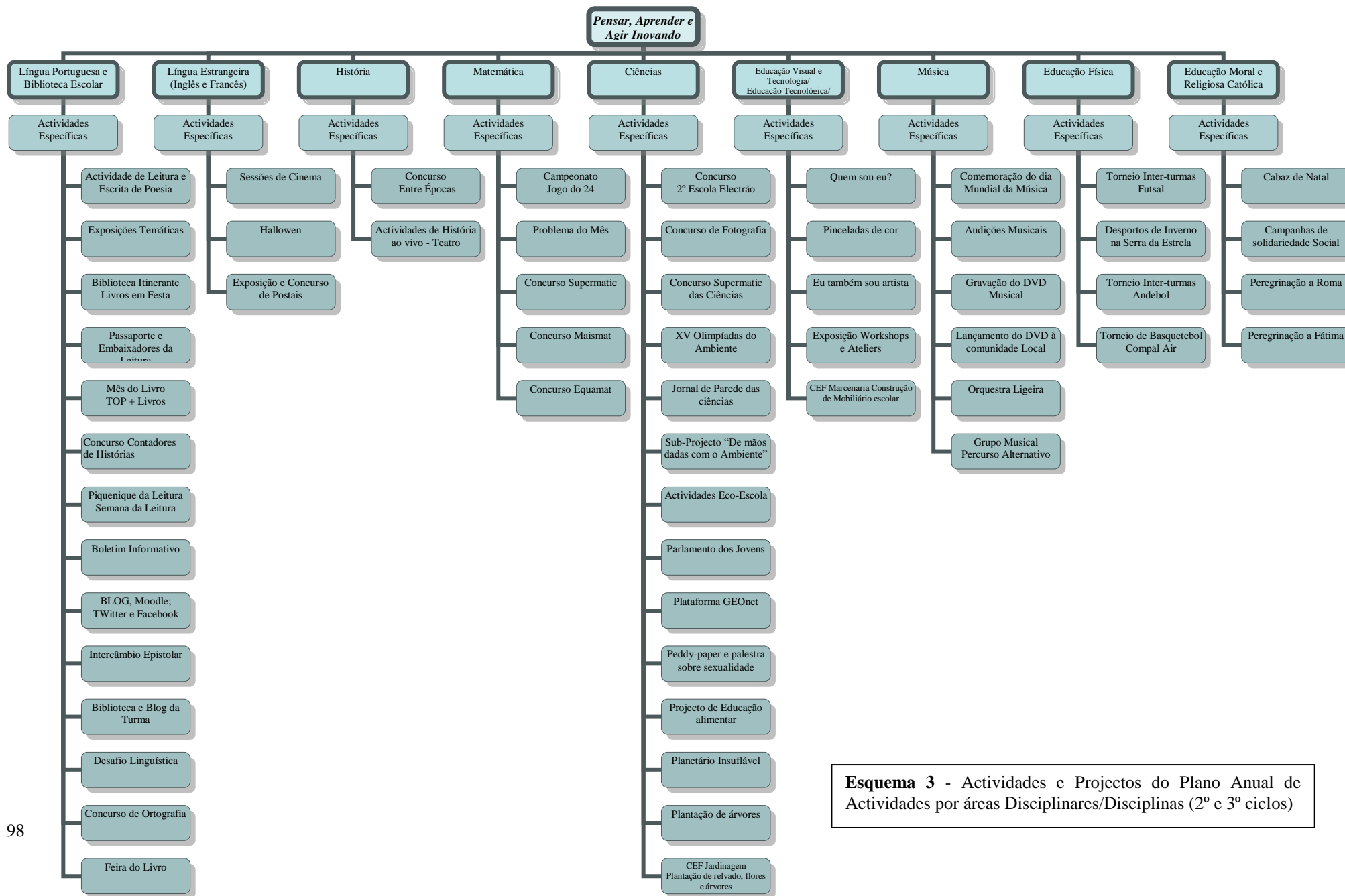
Passamos então a apresentar um resumo através de dois esquemas, de modo a tornar-se perceptível a dinâmica, em termos dos projectos, vivenciada nesta escola, destacando os que de algum modo se apresentam como mais relevantes ou marcantes.



**LEMA, GRANDES ÁREAS TEMÁTICAS E PROJECTOS DA ESCOLA DR. AFONSO RODRIGUES PEREIRA 2009/2010**



**Esquema 2 – Projectos desenvolvidos na escola (2009/2010)**



**Esquema 3** - Actividades e Projectos do Plano Anual de Actividades por áreas Disciplinares/Disciplinas (2º e 3º ciclos)

## CLUBES

No ano lectivo de 2009/2010 encontraram-se a funcionar os **Clubes** de:

### - Desporto Escolar

Este clube dinamiza diversas actividades, tais como, Golfe (com aulas a decorrer nos campos de Golfe do Hotel “Golf Mar” no Vimeiro e “Campo Real” no concelho de Torres Vedras), Ténis, Canoagem (com as aulas a decorrer na barragem de São Domingos na localidade de Atougua da Baleia, no concelho de Peniche), Multiactividades (tiro com arco, zarabatanas, ciclismo, orientação, escalada, BTT, Slide, etc.) e Futsal. Neste clube, é proporcionada aos alunos a participação em campeonatos com outras escolas potenciando assim a competitividade saudável e o contacto com alunos de outras localidades. É também para os alunos do Clube de Desporto Escolar e alunos do 8º e 9º anos de escolaridade a realização da actividade “Serra da Estrela – Desportos de Inverno”, actividade que já conta com oito realizações (uma por ano lectivo) em que os alunos podem desfrutar da possibilidade durante três dias de aprender com monitores da estância de esqui e dos professores de Educação Física da escola, modalidades desportivas que não podem praticar na escola, nomeadamente, esqui, Snowboard, trenós, entre outras possibilidades. Esta actividade realiza-se todos os anos no início do mês de Janeiro e tem tido uma adesão bastante elevada (cerca de 70% dos alunos inscritos).



**Figura 4** – Projecto Desporto escolar: Desportos de inverno na Serra da Estrela

### **- Clube de Artes, Ideias e Espectáculos**

Neste clube os alunos podem criar objectos de arte decorativa utilizando materiais recicláveis, promovendo assim a protecção ambiental e deveres de cidadania; produção de telas e pintura em azulejo para embelezamento dos espaços escolares; colaboração com outros clubes e projectos na produção de cenários e decorações de palco; decoração da escola em épocas festivas tais como Natal, Páscoa, Carnaval, Halloween; exposição para a comunidade educativa dos trabalhos realizados; participação em concursos nacionais com a construção de *obras de arte* de acordo com a temática dos concursos em que participam. As figuras representam uma pequena amostra das obras realizadas (Árvore do Concurso “Tree Parade”; Dona Joana de Castro, Senhora da Lourinhã em tamanho gigante; Presépio contemporâneo com personagens em tamanho real).



**Figura 5** – Projecto do Clube Artes, Ideias e Espectáculo

### **- Clube do Jornal Escolar “Malta Nova”**

Sendo a escola um local onde muita coisa se passa e que nem sempre é transmitida para todos os seus constituintes da melhor forma (os canais utilizados nem sempre permitem que a informação chegue a todos da forma mais fiável), houve a necessidade de criar algo que tornasse possível a transmissão dos acontecimentos, ideias, propostas, entre outros focos de interesse relativos à escola.

A existência de um jornal escolar numa escola de 2º e 3º ciclo envolvendo alunos e professores revela ser um projecto dinâmico que possibilita um canal de comunicação entre os membros da comunidade educativa e sociedade envolvente, algo

que tornou possível a transmissão dos acontecimentos, ideias, propostas, entre outros focos de interesse relativos à escola. Trata-se de um clube que tem como principal missão, dar a conhecer a todos aquilo que se faz na escola. É ainda uma forma de enriquecer os conhecimentos dos alunos em áreas como a comunicação, a informática, a fotografia, e de poder desenvolver a criatividade, a responsabilidade, competências de trabalho de grupo

O jornal escolar é um projecto existente na escola desde há cerca de dez anos.



Figura 6 – Projecto jornal escolar: capa de exemplar do jornal “Malta Nova”

### **- Clube da Ciência, Tecnologia, Sociedade e Ambiente**

Neste clube têm sido desenvolvidos diversos projectos inseridos no projecto central “Eco-escola” Coordenado pelos professores responsáveis pelo clube. De entre os projectos desenvolvidos, apresenta-se o desenrolar de alguns deles, nomeadamente, os de maior relevância por, através da dinamização dos elementos do clube, envolverem um número elevado de elementos da comunidade escolar e também pelo apelo à

comunidade envolvente, que através do envolvimento nesses projectos tem contribuído para uma educação ambiental que extrapola largamente o círculo das actividades e projectos desenvolvidos na escola. São projectos de interesse alargado quer pelos valores de educação ambiental que transmitem, quer pelo impacto que produzem na comunidade envolvente.

- **Projecto *Eco – Escolas*** - Trata-se de um projecto que já existe há diversos anos e no qual participaram alguns professores noutras Escolas. Considerando igualmente o facto de muitas iniciativas estarem relacionadas com as temáticas do programa, os professores de Ciências Físicas e Naturais no ano lectivo 2008/09, apoiados pelo Órgão de Gestão e pela Câmara, decidiram inscrever a Escola.

Objectivos do Projecto:

- O desejo de que a Escola tivesse o estatuto de Eco – Escola, pelo trabalho/dinâmicas/iniciativas desenvolvidas e em desenvolvimento;
- O facto de participar neste programa permitiu o acesso ao conhecimento de novas actividades;
- Contribuir para uma melhoria global do ambiente da Escola e da Comunidade;
- Tomar consciência de que simples atitudes individuais podem, no seu conjunto, melhorar o ambiente global;
- Detectar problemas ambientais na escola;
- Sensibilizar a comunidade escolar e encarregados de educação para a importância da utilização sustentável dos recursos;
- Sensibilizar a população escolar para a recolha selectiva dos resíduos, sua reutilização e valorização;
- Sensibilizar para a poupança de energia;
- Divulgar as actividades à comunidade escolar e Educativa.

A abertura e colaboração do Órgão de Gestão para o desenvolvimento e concretização destas iniciativas (os horários dos professores contemplavam horas destinadas ao programa, cedência de transporte, divulgação de concursos e outros), propiciou a dinamização do Projecto. Em resultado da dinamização do projecto, foi atribuído à escola o **Galardão, Certificado e Bandeira Verde**.



**Figura 7** - Galardão “Bandeira Escola Verde”

As imagens mostram apontamentos de actividades dinamizadas no âmbito do Projecto Eco-Escolas: Actividade do Dia da floresta; Actividade do Dia do Ambiente; Actividade do Dia do Sol; Contagem de consumos de electricidade pela Equipa da Energia; Actividade “Vamos manter a Escola Limpa”; Actividade “Um Milhão de carvalhos para a Serra da Estrela”.



**Figura 8** – Projecto *Eco-Escolas*

Decorrente do projecto base Eco-Escolas, existem diversos projectos em funcionamento, dos quais apresentamos os aspectos principais.

- **Projecto Escola – Electrão (anexo VIII)**

A participação neste concurso teve início com a inscrição em Novembro de 2009, pela Coordenadora Escolar do Programa Eco-Escolas., sendo os objectivos de implementação do Projecto na escola os seguintes:

- A possibilidade de ganhar um prémio e de ter na Escola um ponto – electrão;
- Proporcionar aos alunos diversas experiências educativas;
- A Escola ser um pólo dinamizador de actividades também dirigidas à Comunidade,
- Despertar o interesse pela utilidade da reciclagem;
- Estimular a criatividade dos alunos;
- Incentivar à separação de materiais e sua posterior reutilização;
- Desenvolver nos alunos o gosto por práticas ecológicas;
- Desenvolver a comunicação oral e escrita;
- Incentivar o estabelecimento de contactos com a Comunidade Local no desenvolvimento de acções de Educação Ambiental.



Figura 9 – Projecto “Escola Electrão”

- **Projecto “O ambiente é de todos” (anexo IX)**

Objectivos do Projecto (promovido pela EDP):

- A possibilidade de ganhar um prémio e de contribuir para a melhoria da Escola;
- Proporcionar aos alunos diversas experiências educativas;

- Sensibilizar para a valorização das questões ambientais;
- Consciencializar para a importância da energia;
- Alertar para as consequências do uso não sustentável da energia;
- Educar para a eficiência energética nos diversos espaços da comunidade (casa e escola);
- Fornecer exemplos comportamentais promotores do desenvolvimento sustentável;
- Contribuir a longo prazo para o desenvolvimento energético sustentado do país.



Figura 10 - Projecto "O Ambiente é de todos"

Pretendeu-se com a implementação deste projecto:

- Reduzir o consumo de electricidade, privilegiando a utilização de luz natural sempre que possível;
- Divulgar as vantagens da energia solar para aquecimento e produção de electricidade, aproveitando para divulgar também a instalação de painéis solares na escola, ainda durante este ano lectivo;
- Educar para a necessidade de reciclar, aproveitando o facto de a autarquia fornecer eco – pontos à escola;
- Divulgar o projecto de produção de biodiesel para utilização na carrinha da escola;
- Representar estas mudanças na escola através de uma maquete do recinto escolar onde estão representadas as localizações dos painéis solares e estação de produção de biodiesel.



**Figura 11** - Maqueta da Escola feita pelos alunos de CEF Marcenaria com a localização dos painéis solares e fotovoltaicos

- **Projecto “Biodiesel na escola” (anexo X)** - Dinamizado pelo Núcleo de Estágio da disciplina de Ciências Físico-químicas (CFQ) da escola

Objectivos do Projecto:

- Dinamização de actividades extra – curriculares de grande relevância didáctico – pedagógica;
- A possibilidade de contribuir para a melhoria da Escola;
- Proporcionar aos alunos diversas experiências educativas;
- Sensibilizar a comunidade para a utilização de um combustível mais limpo e mais económico;
- Conseguir produzir biodiesel para ser utilizado na carrinha da escola.

A dinamização deste projecto foi efectuada pela dinamização de diversas actividades, entre elas:

- Criação de um fórum no moodle (9º ano CFQ) sobre eco – sustentabilidade;
- Reflexão sobre as participações no fórum com um debate com um especialista na matéria;
- Produção laboratorial de biodiesel, por alunos;
- Construção da estação de produção de biodiesel;
- Colocação de um *Oleão* à porta da Escola;
- Produção de um filme sobre a recolha de óleos e sua transformação em biodiesel;
- Apresentação sobre recolha de óleos pelos alunos do clube na Semana Europeia de Prevenção de Resíduos (EWWR: European Week of Waste Reduction);
- Concurso para recolha de óleos alimentares usados.

Nas figuras são apresentados alguns detalhes das actividades desenvolvidas no âmbito do projecto, nomeadamente, debate, acção e apresentação EWWR, óleo, e o reactor de biodiesel.



**Figura 12** – Projecto Biodiesel na escola

- **Projecto Campanha Troca de Lâmpadas** - A entidade promotora divulgou o projecto através da internet tendo a escola efectuado a respectiva inscrição, posteriormente.

Objectivos:

- Possibilidade de alunos, professores e funcionários trocarem lâmpadas incandescentes por lâmpadas economizadoras;
- Proporcionar aos alunos diversas experiências educativas. Contribuir para uma melhoria geral do ambiente;
- Sensibilizar para a necessidade de economizar energia.

Sob o lema “*Se queres mudar o mundo começa por mudar as lâmpadas*”, os alunos do clube ajudaram na preparação desta campanha, espalhando cartazes, desempacotando as lâmpadas e preparando os sacos para que todos as recebessem. Durante o mês de Novembro de 2009, na troca de uma lâmpada incandescente cada pessoa recebia 4 lâmpadas economizadoras. A troca foi efectuada sempre que possível por alunos do clube.

A EDP (Electricidade de Portugal) forneceu todo o material de divulgação, nomeadamente, lâmpadas e sacos. Os alunos do clube foram os grandes dinamizadores desta actividade.



**Figura 13** - Organização do Projecto “Campanha de Troca de Lâmpadas”

- **Projecto Olimpíadas do Ambiente** - Trata-se de um projecto em que a escola já participa há vários anos. O grupo de professores do grupo de Biologia e Geologia em colaboração com o grupo de Ciências Físico-Químicas assegurou a inscrição e dinamização das várias fases. No ano lectivo 2009/2010 a escola participou nas modalidades “*Ambiente à Prova*” e “*Ambiente e Arte*”.

Objectivos:

- Incentivar o interesse pela temática ambiental;
- Aprofundar o conhecimento sobre a situação ambiental portuguesa e mundial;
- Estimular a capacidade oral e escrita;
- Promover o contacto com situações experimentais concretas;
- Desenvolver o espírito e curiosidade científica;
- Estimular a dinâmica de grupo e espírito de equipa, assim como a cooperação.

A Actividade é divulgada através dos professores de Ciências Naturais, Ciências Físico-Químicas e dos Directores de Turma. Utiliza-se também a plataforma Moodle, onde os alunos podem inscrever-se. As etapas decorrem segundo o calendário da organização. Os alunos são informados dos resultados através da afixação ou da plataforma Moodle.

As Olimpíadas do Ambiente são organizadas por uma equipa multidisciplinar composta por elementos da Escola Superior de Biotecnologia da Universidade Católica Portuguesa, da Quercus - Associação Nacional de Conservação da Natureza e do Zoomarine - Mundo Aquático, SA. O projecto é divulgado e os alunos interessados inscrevem-se. Por norma participam massivamente os alunos do 3º Ciclo. Os

professores têm sido convidados directamente a colaborar nas diversas actividades. A participação na modalidade Ambiente e Arte foi iniciativa dos professores de Educação Visual e Tecnológica.

- **Projecto Escola Mais Verde – Painéis fotovoltaicos** - No final do ano lectivo 2008/2009, no âmbito da participação no Projecto Eco-Escolas, uma turma do 8º ano propôs, em debate, durante uma aula de Formação Cívica a instalação de painéis fotovoltaicos na escola, o que foi dado a conhecer ao Director. Este informou-se, ouviu a Coordenadora do Projecto Eco-Escolas e decidiu concretizar a proposta dos alunos.

Objectivos:

- A oportunidade da escola ser um exemplo e uma referência para a comunidade local em matéria de boas práticas ambientais;
- Produzir energia eléctrica e reduzir os consumos de gás, contribuindo para a redução de emissões de gases com efeito de estufa;
- Contribuir para a Educação Ambiental da Comunidade Educativa.



Figura 14 - Projecto Escola Mais Verde - Preparação e Instalação dos Painéis Fotovoltaicos

- **Projecto Parlamento dos Jovens (anexo XI)** – Projecto divulgado através da página da DGIDC (Direcção Geral de Inovação e Desenvolvimento Curricular)

Objectivos:

- A oportunidade dos alunos e professores participarem e contactarem com as regras/procedimentos relacionados com a constituição da Assembleia da República e o movimento cívico associado “*Promover a educação para a cidadania*” e o interesse dos jovens pelo debate de temas de actualidade.

Culmina com a realização de duas sessões nacionais na Assembleia da República, preparadas ao longo do ano lectivo, com participação de Deputados, designadamente da

Comissão de Educação e Ciência, órgão parlamentar responsável pela orientação do programa. Todas as Escolas do 2º e 3º ciclos do ensino básico e do secundário são convidadas a participar. O programa Parlamento dos Jovens é organizado pela Assembleia da República, em colaboração com a DGIDC e o Instituto Português da Juventude. Propõem-se ainda debates nas aulas de Formação Cívica, e realizam-se trabalhos de grupo relacionados com o tema nas aulas de Área de Projecto e Ciências Naturais.



**Figura 15** - Sessões do Projecto do Parlamento de Jovens

Para além da dinamização de projectos através de clubes diversos, a escola campo do estudo apresenta um número significativo de projectos que têm por principal missão desenvolver competências diversificadas nos alunos, dotando-os de experiências para a sua vida futura. Funcionam como forma de alargar horizontes aos conhecimentos gerais veiculados nos currículos, podendo verificar-se que deste modo os alunos têm a oportunidade de desenvolver os seus interesses na escola pelos recursos que esta oferece. Destacam-se do Plano Anual de Actividades e dos Projectos Curriculares de Turma consultados, os projectos que foram desenvolvidos no ano lectivo a que remete esta investigação:

### **- Biblioteca Escolar/Centro de Recurso (BE/CRE) inserida na Rede Nacional de Biblioteca Escolares**

A Biblioteca Escolar está apresentada nas estruturas pedagógicas do Agrupamento e integrada nos aspectos institucionais e organizacionais, apoiando e participando em todos os projectos e/ou actividades que decorram, sejam estes da responsabilidade de Clubes, Departamentos Curriculares ou outros. Sendo um espaço de documentação e informação, é essencialmente local de promoção de leitura e de desenvolvimento do currículo. Tem sido e deverá continuar a ser sua missão, promover

uma articulação concertada e continuada entre todos os que, diariamente, trabalham em prol de uma escola de todos e para todos, incentivando uma verdadeira “cultura de Biblioteca”, através de acções que nos levam a potenciá-la nas práticas lectivas, fazendo perceber aos alunos que é um lugar onde podem obter e entender a informação. No entanto, este é também um espaço de ocupação de tempos livres e de lazer onde os alunos podem, devidamente acompanhados pelos professores que exercem funções na BECRE, ver filmes, ouvir música, efectuar leitura informal e de lazer, ouvir histórias na sala das histórias animadas, etc.



**Figura 16** – Projecto Feira do Livro (na Sala de Histórias Animadas do centro de recursos BE)

Inserido no projecto da Biblioteca Escolar foram ainda dinamizados os clubes de Histórias Animadas, com a dramatização de textos ou histórias apresentados às escolas do agrupamento e em actividades onde estão presentes os elementos da comunidade escola; o clube de Escrita Criativa que promove o gosto pela escrita livre; o clube dos amigos da Biblioteca promovendo a participação nas actividades nela desenvolvidas, em que os alunos através de passaportes da leitura fazem parte da lista publicada de leitores mais assíduos do fundo documental da biblioteca escolar e ainda uma colaboração estreita com o clube do jornal escolar que envolvendo alunos na produção do mesmo tem por principal finalidade divulgar os trabalhos, actividades, concursos e projectos em que os alunos e professores se envolvem.

### **- Projecto da Biblioteca Itinerante**

Implementada em 2008/2009 com o objectivo de fomentar a leitura em todo o agregado familiar levando os livros a todas escolas do primeiro ciclo e do ensino pré-escolar do agrupamento.

## - Projecto Oficina de Pais e Encarregados de Educação

Projecto Implementado pela BE/CRE em 2008/2009, visando dotar pais e Encarregados de Educação com conhecimentos básicos para apoiarem os seus educandos nas actividades escolares. Em 2009/2010, foram dinamizadas, a pedido dos interessados, as oficinas de Informática com o objectivo de proporcionar conhecimentos na óptica do utilizador nos computadores Magalhães e e-escolas; oficina de Inglês e oficina de Artes Decorativas, esta com o objectivo fundamental de envolver os pais nos projectos escolares e na dinâmica da escola.

## - Projecto “Semana Cultural”

No âmbito do Plano Anual de Actividades do Agrupamento de Escolas e Jardins-de-Infância D. Joana de Castro, realizou-se uma **Semana Cultural**, que decorreu entre os dias **22 e 26 de Março** do ano lectivo em estudo. Esta Semana veio, de algum modo, alargar a todos os alunos do Agrupamento as actividades dinamizadas nas anteriores “Semanas da Leitura”, com o objectivo de envolver os alunos em actividades extracurriculares com a colaboração de elementos da comunidade educativa. Foi uma Semana que apelou à criatividade e à construção de conhecimentos, permitindo aos alunos participar em diversas actividades lúdico/didácticas, tais como:- Concursos; Encontros com Escritores (**Isabel Alves Pinto** – para o 1º Ciclo; **Ana Meireles** – para o 2º Ciclo e **Augusto Carlos** – para o 2º e 3º Ciclos); Feira do Livro; Feira dos Minerais; Feira da Saúde; Palestras; Exposições e Ateliers Temáticos; Teatros e Dramatizações; Cinema; Desportos e Jogos Tradicionais; Hipoterapia.

**SEMANA CULTURAL**  
22 a 26 de Março

- \* hora do conto
- \* hipoterapia
- \* jogos didácticos
- \* workshops
- \* feiras do livro
- \* feira de minerais
- \* feira da saúde
- \* palestras
- \* exposições
- \* ateliers temáticos
- \* desporto/jogos tradicionais
- \* teatros/dramatizações
- \* concurso de Contadores de Histórias
- \* encontro com escritores (Ana Meireles/ Augusto Carlos/ Isabel Sã Lopes/Rui Calisto)
- \* lançamento do CD/DVD "Canções do Mundo"
- \* cinema - animações/curtas

Agrupamento de Escolas D. Joana de Castro

**Figura 17** - Cartaz Publicitário do Projecto “Semana Cultural” em Março de 2010

A concretização desta Semana só foi possível graças à colaboração de diferentes entidades que se disponibilizaram a participar com a escola, nomeadamente, a Academia Cultural Sénior da Lourinhã; Universidade Sénior de Torres Vedras; Escola de Serviços e Comércio do Oeste; Escola Secundária da Lourinhã; Exército; Guarda Nacional Republicana; Bombeiros Voluntários da Lourinhã; Farmácia Marteleirense; Câmara Municipal da Lourinhã; Juntas de Freguesia de Miragaia, Marteleira, Atalaia, Reguengo Grande, Moita dos Ferreiros, Moledo e São Bartolomeu; Associação para o Desenvolvimento da Cabeça Gorda e Associação Cultural e Social da Marteleira.

Este projecto culminou com o projecto da festa de lançamento do DVD musical do agrupamento, onde estiveram presentes pais, encarregados de educação, representantes do Ministério da Educação, entidades locais, e toda a comunidade educativa em geral.

## **- Projecto a Música e a Multiculturalidade na escola: Gravação e lançamento de um DVD “Canções do Mundo”**

Seis anos depois da escola ter lançado um projecto idêntico em formato de CD multimédia (“Cancioneiro Popular , um tesouro a descobrir”), com todos os alunos da escola Dr. Afonso Rodrigues Pereira, este projecto, agora em formato DVD, iniciou-se em Setembro, mas agora com uma nova realidade: O agrupamento de escolas e jardins-de-infância com mais de 1200 alunos.

Foi um projecto de uma logística difícil dada a dispersão geográfica dos estabelecimentos de ensino deste agrupamento, mas em trabalho de equipa dentro do agrupamento, a comunidade educativa em geral e o profissionalismo da empresa Clave de Soft, com o apoio das associações, juntas de freguesia e Câmara Municipal da Lourinhã que apoiaram no transporte dos alunos para a gravação das faixas no auditório municipal, foi possível a concretização desta ambição: juntar todos os alunos do agrupamento num DVD que no fundo continuará gravado como um anuário do Ano lectivo de 2009/2010.

Foram 3 os **grandes objectivos do projecto**:

- Fomentar nos alunos o respeito pela multiculturalidade, pois cada vez mais as escolas portuguesas recebem alunos oriundos de diversos países, e por esse motivo a escolha das “Canções do mundo” que ensina e promove a cultura de diversos países;
- Fomentar o espírito de um verdadeiro agrupamento vertical, desde o ensino pré-escolar ao 3º ciclo;
- A gravação de um hino que fizesse representar o agrupamento, sendo assim uma forma de vestirem todos a mesma camisola. **(anexo XII)**



Figura 18 - Capa Projecto Escola e Multiculturalidade: DVD Musical “Canções do Mundo” 2010



Figura 19 - Cartaz de Apresentação do Lançamento à comunidade do DVD Musical

## - O projecto "Histórias soltas, atadas e contadas..."

Este projecto foi realizado com o intuito de integrar o DVD "Canções do Mundo". Foi desenvolvido na disciplina de Educação Visual e Tecnológica. Teve como principal objectivo dar a conhecer pequenas histórias, lendas, mitos ou tradições, associados a cada uma das freguesias que integram o Agrupamento. Após as pesquisas, os alunos recorreram às TIC, e realizaram desenhos para ilustrar as personagens e alguns acessórios que integraram o cenário onde se desenrolavam as acções. Esse cenário resultou de um levantamento fotográfico em cada uma das freguesias, cujas imagens foram trabalhadas a preto e branco com a intenção de valorizar os desenhos coloridos elaborados pelos alunos. A montagem do filme ficou a cargo dos professores que dinamizaram o projecto.



**Figura 20** – Projecto de Animação/Filme da História do Concelho da Lourinhã

(Este vídeo pode ser visualizado em: <http://www.youtube.com/watch?v=deHJAXlwHsY>)

De entre outras actividades e projectos reveladores da dinâmica da escola campo do estudo destaca-se a realização da feira oitocentista (realizada no final do ano lectivo de 2008/2009), onde à noite a corte (representada por professores da escola) assistiu a um concerto de João Domingos Bomtempo, compositor português da época, na Igreja de Santa Maria do Castelo, na vila da Lourinha.



**Figura 21** - Projecto de “História ao Vivo”:

Representação histórica da ida da Corte a um concerto no início do Século XIX na igreja Matriz  
(Professores da escola)

Na actividade da feira, realizada num dos largos da Vila da Lourinhã, estiveram envolvidos alunos, professores, funcionários, pais/encarregados de educação, autarquia



**Figura 22** – Projecto “História ao Vivo”: Feira oitocentista

## Projectos do Plano organizacional de comunicação e gestão interna



**Esquema 4** – Projectos implementados no âmbito do plano organizacional de gestão e comunicação interna

### **- Utilização de plataformas Digitais:**

**SICAЕ** (Sistema Integrado de Comunicação nos Agrupamentos de Escolas) – facilita os processos de transmissão de informação entre docentes de escolas associadas e a escola sede do Agrupamento, promovendo a transmissão de dados em suporte digital

**GATO** (Gestão de Actividades TIC na Educação) – visa facilitar a organização, planeamento e gestão de projectos de aplicação das TIC na educação. Nesta plataforma digital estão registados todos os projectos desenvolvidos, nomeadamente, planeamento, acompanhamento e avaliação dos mesmos.

**Serviço de e-mails institucionais** – distribuído a todos os docentes, assistentes operacionais e assistentes administrativos um email institucional de modo a facilitar a circulação da informação em tempo útil. É também um modo de protecção ambiental uma vez que através deste método de comunicação, se verifica uma diminuição significativa da impressão de documentos.

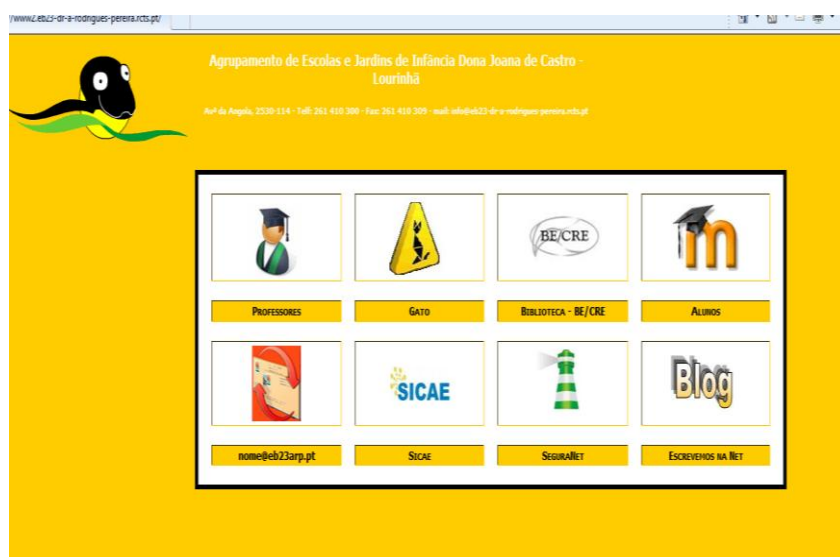


Figura 23 – Plataformas digitais em utilização na escola

## Projectos do Plano Pedagógico



**Esquema 5** – Projectos implementados no âmbito do Plano Pedagógico

- **Moodle** - Plataforma de ensino à distância, que permite interagir com os alunos fora do edifício escolar. Esta plataforma é um recurso que proporciona aos alunos uma utilização de forma a complementar as aprendizagens efectuadas na escola através de textos, imagens, vídeos, PowerPoint, testes com respectiva correcção e avaliação, fichas de auto-avaliação ou outros documentos trabalháveis através de ensino à distância, colocados pelos professores de cada uma das disciplinas. Esta utilização efectuada de modo voluntário, potencia uma outra forma de aprender, a qualquer hora do dia em qualquer dia da semana. É um método no qual os alunos trabalham e desenvolvem as aprendizagens através das novas tecnologias, vivamente enraizada nesta geração de estudantes e que possibilita ainda a colocação de dúvidas ou questões aos professores fora da sala de aula, participar em discussões, fóruns e conferências, apresentar propostas ou opiniões, envolver os alunos nas actividades escolares, e ainda visualizar o acompanhamento, desenvolvimento e resultados de projectos realizados ou em execução. É ainda uma forma de facultar aos Encarregados de Educação todas as informações necessárias ou informações gerais a circular, permitindo-lhes ainda o acesso a ementas, actividades a realizar no âmbito do plano anual de actividades, consulta de legislação e documentos internos nomeadamente, projecto educativo, projecto curricular, regulamento interno, estruturas orgânicas da escola, entre outros. Este acesso é aberto à comunidade escolar, mas para cada uma das disciplinas, é restrito para os alunos mediante nome de utilizador e respectiva palavra-chave.

- **Videoconferência** – em fase de desenvolvimento/ experimentação com o objectivo de apoiar os alunos que ficam em casa por motivo justificável, permitindo-lhes acompanhar a aula e interagir com o professor, utilizando o quadro interactivo em tempo real.

- **Disciplina de Informática** - No âmbito da oferta educativa da escola os alunos usufruem da disciplina de Informática desde o 5º ao 8º ano de escolaridade, desde 2001/2002 sendo que em termos de currículo nacional esta só estava contemplada a partir do 9º ano de escolaridade, com a disciplina de Tecnologias da Informação e da Comunicação (TIC). A escola encontra-se apetrechada com internet sem fios em todo o espaço físico, quadros interactivos em todas as salas de aula (exceptuando-se as salas de música e Educação tecnológica), vídeo projectores, contando ainda com duas salas de

aula normais específicas de informática por onde passam todas as turmas da escola e ainda uma sala de seminário, de dimensões mais reduzidas, onde se realizam as actividades escolares da componente tecnológica dos cursos de educação e formação de Informática.

- **Disciplina Aberta:** Este é um espaço que funciona em salas de aula, na escola campo do estudo, com todas as disciplinas teóricas, do 5º ao 9º ano, após o horário das actividades lectivas, que pretende facultar a qualquer aluno a possibilidade de desenvolver as aprendizagens adquiridas em espaço sala de aula, para esclarecimento de dúvidas e desenvolvimento das aprendizagens. A frequência da Disciplina Aberta é de frequência voluntária e pretende ser um local/momento em que os alunos, por sua livre iniciativa ou por recomendação de um professor, podem esclarecer dúvidas, promovendo deste modo a possibilidade de todos os alunos poderem usufruir de ajuda curricular profissional sem qualquer custo monetário adicional para os Encarregados de Educação.

- **Tutorias:** Projecto aplicado no ano lectivo de 2009/2010 a todas as turmas de 2º e 3º ciclo com o principal objectivo de efectuar o acompanhamento de alunos com diversas problemáticas. A Tutoria é assegurada pelo Director de Turma ou um professor do Conselho de turma. O Decreto Regulamentar 10/99 de 21 de Julho enquadra no seu artigo 10º a figura do professor tutor, remetendo para o Regulamento Interno dos Estabelecimentos de Ensino a definição de outras competências consideradas pertinentes. Assim sendo, a escola entendeu a tutoria como uma dinâmica colaborativa em que intervêm diferentes actores (alunos, docentes e encarregados de educação) com diferentes graus de implicação, de forma a resolver dificuldades de aprendizagem dos alunos, de facilitar a sua integração na escola e no grupo-turma e de atenuar eventuais situações de conflito. Os alicerces desta acção de tutoria são:

*Capacitação* – preparar os alunos para a sua própria auto-orientação e induzi-los, de forma progressiva, a criarem uma atitude para a tomada de decisões fundamentais e responsáveis sobre o presente e o futuro, quer na escola quer na vida social e profissional;

*Continuidade* – ser disponibilizada aos alunos ao longo dos diferentes níveis de escolaridade;

*Educação* – é tão importante a instrução dos alunos como a sua educação;

*Implicação* – dos diferentes actores, nomeadamente, família, comunidade e instituições que intervêm no processo educativo

*Individualidade* – atender às características específicas de cada aluno.

- **Gabinete de Apoio ao Aluno (GAPA)** - para acompanhamento aos alunos que receberam ordem de saída da sala de aula. Este espaço foi criado no intuito de levar os alunos cujo empenho e/ou comportamento se revela incompatível com as dinâmicas de sala de aula a desenvolverem uma actividade no âmbito da disciplina que estavam a assistir, ou a uma conversa com o professor de GAPA sobre os motivos que levaram à ordem de saída da sala de aula. De realçar que este espaço funciona com o acompanhamento de um professor por tempo lectivo, de modo a poder ser usufruído em qualquer momento do dia.

- **Apoios às disciplinas de Língua Portuguesa, Matemática e Inglês:**

Projecto em que se incluiu nos horários dos Professores aulas de apoio e que são oferecidos com o objectivo de colmatar as dificuldades reveladas pelos alunos nestas disciplinas. Este apoio pedagógico acrescido é preferencialmente dado pelo próprio professor dos alunos implicados. A par deste projecto foram desenvolvidos nas áreas curriculares não disciplinares de Área de Projecto e de Estudo Acompanhado os Planos de Acção da Matemática e o Plano Nacional de Leitura com o objectivo de diminuir o insucesso escolar e os alunos desenvolverem competências no domínio da leitura, escrita, oralidade, raciocínio matemático e resolução de problemas.

- **Oferta da disciplina de Música no 3º ciclo:** Todos os alunos desta escola beneficiam da disciplina de Educação Musical/Música desde o 5º ao 8º ano de escolaridade sendo que no 9º ano funciona como opção dos alunos. Para além desta opção os alunos podem também usufruir das disciplinas de Educação Visual e de Educação Tecnológica.



**Figura 24** – Audições Musicais

- **Gabinete para os Serviços de Psicologia e Orientação e para o Núcleo da Educação Especial** (do qual faz parte o Apoio Sócio Educativo): este serviço a funcionar na escola tem em conta a Declaração de Salamanca (1994) que alerta para o reconhecimento de se conseguir uma escola para todos, ou seja, a inclusão de todos os alunos aceitando-se-lhes as diferenças, apoiando-os nas suas aprendizagens e respectivas necessidades individuais. Este conceito de Escola Inclusiva vem reforçar o direito de todos os alunos frequentarem o mesmo tipo de ensino, independentemente das diferenças individuais de natureza física, psicológica, cognitiva e social, permitindo a todos realizar as suas aprendizagens, com a aplicação de técnicas e métodos adequados. Assim, cabe aos docentes de educação especial desta escola prestar um ensino especializado aos alunos com necessidades educativas especiais (NEE), que se encontram ao abrigo do Decreto-Lei n.º 3/2008, de 7 de Janeiro, regendo-se desta forma pelo definido nesta normativo legal e cujo objectivo primordial está centrado na promoção do sucesso pessoal, escolar e social do aluno. Estes docentes exercem as suas tarefas nas diversas escolas do Agrupamento, abrangendo as valências, que compreendem desde o pré-escolar; 1º, 2º e 3º ciclos. Nesta valência enquadra-se igualmente o apoio prestado aos alunos, que frequentam a **Unidade de Multideficiência, Sala de Autismo**

que entrou em funcionamento no início do mês de Setembro, do ano de 2009. Sublinhe-se, que estes alunos com N.E.E., que integram esta Unidade Especializada participam no pleno desenvolvimento do projecto curricular da escola, assim como no plano anual de actividades, de acordo com as suas capacidades, tendo como objectivo o acompanhamento do seu grupo/turma nas diversas actividades, sempre que lhes é possível.

- **Novos Programas de Língua Portuguesa e de Matemática** – A escola tem apostado na promoção da formação de Professores nestas áreas, incluindo nos seus horários, desde 2009, tempos de reunião para a planificação e organização da implementação dos novos programas.

- **Projecto Ciência na Escola da Fundação Ilídio Pinho** – A escola Dr. Afonso Rodrigues Pereira obteve o 1º lugar em 2009



**Figura 25** – Projecto Ciência na Escola da Fundação Ilídio Pinho : “QI - Net”

### **Descrição das Actividades Desenvolvidas**

- Criação das Plataformas e’learning (Alunos e Professores)
- Fórum para os Encarregados de Educação
- Testes Interactivos
- Fórum de dúvidas – alunos
- PowerPoint de auxílio às unidades
- Lição interactiva

- Skype – Talkandwrite: apoio aos alunos fora da sala de aula. (vídeo conferência e partilha de quadro interactivo - **QI**)
- Dim Dim – vídeo conferência e partilha de quadro interactivo
- Auto-avaliação modelo interactivo
- Apples de matemática
- Utilização da escola virtual
- Geometria dinâmica elaborada com o programa **geogebra**
- Fichas orientadas das unidades: Circunferência, polígonos, rotações e sistemas
- Resolução de actividades experimentais utilizando sensores (CBR), detenção de movimentos (andar, correr, saltar) dos alunos e construção de gráficos. Estas actividades foram desenvolvidas pelo Departamento de Matemática e de Ciências Físico Químicas
- Utilização de tabletos (mesa digitalizadora) com o Quadro Interactivo



**Figura 26** – Projecto “QI-NET” Entrega do Prémio “Ilídio Pinho” pela Exma. Sr.ª Ministra da Educação em Santa Maria da Feira (2009)

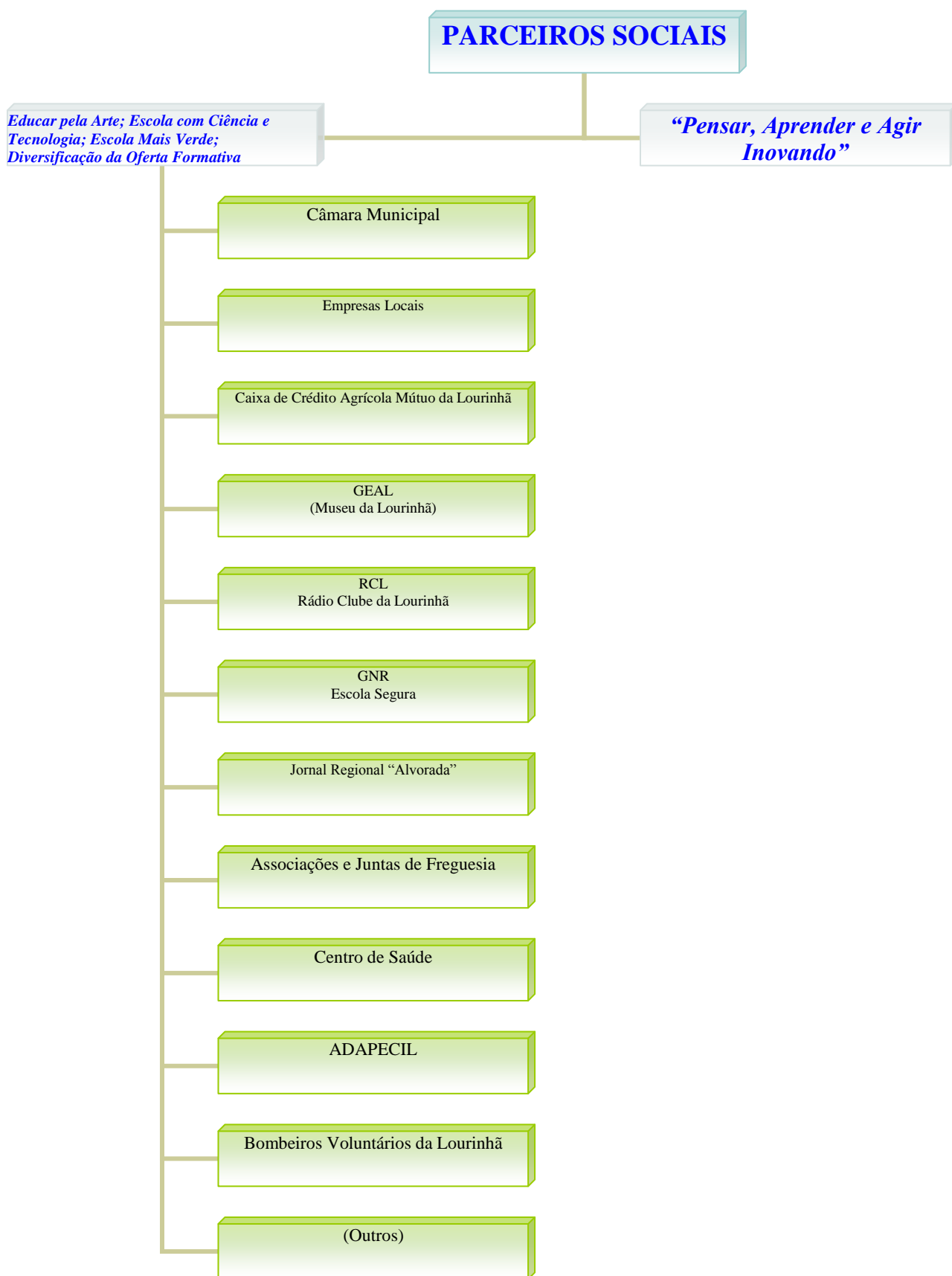
**- Projecto de Acções de Prevenção / Sensibilização anti-bullying** – Estas acções são preferencialmente dinamizadas por agentes da Escola Segura em colaboração com o órgão de gestão do agrupamento. Nestas sessões pretende-se alertar os alunos das turmas do 5º ano de escolaridade para a violência em meio escolar. Pretende-se que deste modo a violência e o bullying possam ser identificados pelos alunos para que o problema quando detectado seja resolvido, atempadamente, evitando actos continuados de violência grave, ignorada ou escondida. Estas sessões são

apresentadas aos alunos na presença dos respectivos Directores de Turma. Pretende-se alargar de futuro estas acções a toda a comunidade escolar incluindo pais, encarregados de educação, professores e assistentes operacionais.



**Figura 27** – Projecto Prevenção de Bullying e Comunicar em Segurança

### 6.7 – Parcerias



Esquema 6 – Representatividade dos parceiros Sociais relativamente aos projectos da escola

O Agrupamento tem desenvolvido, nos últimos anos, um conjunto de parcerias com os mais diversos sectores da comunidade local. Entre elas podemos enumerar a Caixa Agrícola Mútuo da Lourinhã (com o financiamento da implementação do sistema de automação de escola e na atribuição de prémios pecuniários aos alunos de mérito e excelência), o GEAL - Museu da Lourinhã (com visitas guiadas ao museu e sessões de paleontólogos com alunos, bem como a colaboração com a escola em projectos ligados aos dinossauros e ao património histórico do Concelho), a Câmara Municipal da Lourinhã (com apoio nos transportes para visitas de estudo, apoio parcial no financiamento da implementação do projecto de automação de escolas, cedências de espaços, entre outros apoios), as Juntas de Freguesia (com apoios no transportes de alunos para actividades diversas e cedências de espaços ou divulgação e promoção de actividades desenvolvidas pela escola), a ADAPECIL (essencialmente com o Projecto “*preparar o futuro*” para os nossos alunos com necessidades educativas especiais de carácter permanente), o Centro de Saúde (em sessões de esclarecimento relativamente a cuidados de saúde e educação sexual, na vacinação e higiene oral), Bombeiros Voluntários da Lourinhã (com a realização de simulacros de situações de risco bem como com apresentação de sessões de prevenção de situações de risco e de primeiros socorros), Guarda Nacional Republicana e a Escola Segura (no apoio em situações que coloquem em risco alunos professores ou funcionários da escola e também em sessões de esclarecimento e prevenção para alunos e professores), a Rádio Clube da Lourinhã e o Jornal local “Alvorada” na divulgação, apresentação ou promoção das actividades ou projectos em que a escola se envolve, entre outras entidades ou empresas locais e regionais que pontualmente efectuam parcerias com a escola. Essas parcerias são efectuadas essencialmente de forma a fazer face a despesas para as quais a escola, enquanto instituição pública, não possui verbas. É também um modo de envolver a comunidade nos projectos escolares. Os parceiros sociais podem colaborar com apoios pecuniários, cedências de espaços, patrocínios de bens, ou envolverem-se na organização, dinamização divulgação e promoção dos projectos e das actividades desenvolvidas pela escola. A realização de parcerias efectua-se principalmente pelas necessidades sentidas pela escola, quer sejam elas de carácter financeiro, custeando parcialmente ou totalmente projectos que assim o exijam, ou simplesmente porque a escola faz parte de uma comunidade e os projectos surgem muitas vezes pela realidade dessa mesma comunidade envolvente, logo, torna-se fundamental envolver a comunidade na escola, pois ambas pertencem a uma mesma realidade.



---

## CAPÍTULO 7 – ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

*"O conhecimento é o processo de acumular dados; a sabedoria reside na sua simplificação." (Martin H. Fischer)*

### **7.1 - Apresentação e Análise das Entrevistas**

A recolha de dados foi efectuada mediante as informações prestadas pelos três entrevistados, nas entrevistas. As entrevistas foram aplicadas nos gabinetes dos entrevistados da escola campo do estudo, excepto o Director que optou pelo seu gabinete pessoal, fora da escola. Foram realizadas em locais tranquilos, escolhidos pelos intervenientes, de modo a não existirem elementos perturbadores ou passíveis de distração, garantindo assim também a confidencialidade do acto e tiveram sensivelmente a duração de 45 minutos cada. Foram explicados os motivos da realização das entrevistas como forma de auscultar a opinião dos entrevistados sobre as questões levantadas cujas respostas poderão conduzir a uma melhor percepção dos objectivos da realização do estudo de caso apresentado neste trabalho. Foram ainda solicitados os respectivos pedidos verbais para a gravação das entrevistas para posterior transcrição bem como efectuados os respectivos agradecimentos pela disponibilidade demonstrada em colaborar com a realização deste estudo.

A apresentação dos dados recolhidos pretende integrar e ter correspondência com as categorias de análise do estudo. Realizada a recolha de dados substantivos provenientes do instrumento de recolha de dados entrevista, procedemos à organização, selecção e classificação dos dados. De forma a tornar possível a realização de uma leitura dos dados, foi necessário codificá-los. Segundo os autores Bogdan e Biklen (1994) "Este tipo de actividade ilustra o que o investigador qualitativo faz ao desenvolver um sistema de codificação para organizar os dados" (p. 221). Os mesmos autores referem ainda:

À medida que se vai lendo os dados, repetem-se ou destacam-se certas palavras, frases, padrões de comportamento, formas dos sujeitos pensarem e acontecimentos. (...) Estas palavras ou frases são categorias de codificação. As categorias constituem um meio de classificar os dados descritivos que

recolheu, (...) de forma a que o material contido num determinado tópico possa ser fisicamente apartado de outros dados. (p. 221)

Para Lüdke e André (1986) a codificação dos dados significa “(...) uma classificação dos dados de acordo com as categorias teóricas iniciais ou segundo conceitos emergentes “ (p. 48). Na opinião da autora Bell (1997): “Os dados em estado bruto, provenientes de inquéritos, esquemas de entrevistas, listas, etc., têm de ser registados, analisados e interpretados.” (p. 160).

Seguidamente, enumerámos todos os dados resultantes da entrevista e a este propósito da numeração de dados, Bogdan e Biklen (1994) referem “Os códigos categorizam a informação a diferentes níveis (...) os subcódigos dividem os códigos principais em categorias mais pequenas” (p. 234). Neste sentido, enumerámos e separámos por ideias e tendências, todos os dados recolhidos através da técnica utilizada, possibilitando deste modo o seu registo nas várias unidades de análise.

A necessidade de utilizar dez categorias de análise prende-se com a compreensão dos conceitos que emergiram do objectivo do estudo e que tentámos aclarar na revisão da literatura.

Após a selecção dos dados, os mesmos foram revistos e incluídos numa categoria de análise, nomeadamente:

- Categoria de Análise 1 – Percurso profissional dos entrevistados
- Categoria de Análise 2 – Perspectiva dos entrevistados sobre a escola, suas dinâmicas e ambiente de trabalho
- Categoria de Análise 3 – Perspectiva dos entrevistados sobre o projecto escolar, projectos desenvolvidos na escola e respectivos objectivos de implementação
- Categoria de Análise 4 – Factores de mobilização dos professores para o desenvolvimento de projectos escolares
- Categoria de Análise 5 – Constrangimentos na implementação dos projectos escolares
- Categoria de Análise 6 – Caracterização e metas dos projectos escolares inovadores
- Categoria de Análise 7 – Contributo do envolvimento da comunidades escolar e dos parceiros sociais nos projectos escolares
- Categoria de Análise 8 – Experiência profissional dos professores e identificação das práticas de liderança na dinamização dos projectos escolares inovadores

- Categoria de Análise 9 – Práticas de liderança dos professores com cargos de gestão (topo ou intermédia) na promoção de projectos escolares inovadores
- Categoria de Análise 10 – Outros dados

As categorias e respectivas unidades de análise de dados estão apresentadas sob a forma de quadros, dado que se pretende uma análise de dados de carácter interpretativo, ou seja, uma análise de conteúdo dos dados recolhidos.

Dos instrumentos de recolha de dados referidos, apresentámos o documento interno da escola campo do estudo: o plano anual de actividades (adaptado apenas aos projectos realizados na escola sede e não em todo o agrupamento). Os dados recolhidos foram seleccionados, tratados, apresentados e analisados sendo o seu tratamento e análise efectuados numa perspectiva qualitativa, de modo a permitir uma melhor percepção do objectivo do estudo.

Para o tema “A liderança nos projectos escolares”, após a selecção dos dados, os mesmos foram revistos e categorizados em dez categorias de análise e analisados por 23 unidades de análise. Para a apresentação, análise e discussão dos resultados, obedecendo à estrutura da entrevista, são tidas em conta as seguintes categorias:

**Categoria de Análise 1 (CA1)** – Percurso profissional dos entrevistados, analisada em duas Unidades de Análise (UA):

UA 1 – Tempo de serviço e formação especializada dos entrevistados (Quadro 4)

UA 2 – Experiência, motivação e balanço das funções desempenhadas em cargos de Gestão Escolar (Quadro 5)

**Categoria de Análise 2 (CA2)** - Perspectiva dos entrevistados sobre a escola, suas dinâmicas e ambiente de trabalho, analisadas em duas unidades de análise:

UA 3 – Caracterização da escola na perspectiva dos entrevistados (Quadro 6)

UA 4 – Caracterização do ambiente de trabalho na escola (Quadro 7)

**Categoria de Análise 3 (CA3)** – Perspectiva dos entrevistados sobre o projecto escolar, projectos desenvolvidos na escola e respectivos objectivos de implementação, analisada em quatro unidades de análise:

UA 5 – Definição de Projecto Escolar (Quadro 8)

UA 6 – Contributo dos Projectos escolares (Quadro 9)

UA 7 – Relevância dos Projectos Escolares (Quadro 10)

UA 8 – Objectivos da implementação dos Projectos Escolares (Quadro 11)

**Categoria de Análise 4 (CA4)** – Factores de mobilização para o desenvolvimento dos projectos escolares, analisada em uma unidade de análise:

UA 9 - Factores de mobilização dos professores na implementação dos projectos escolares (Quadro 12)

**Categoria de Análise 5 (CA5)** – Constrangimentos na implementação dos projectos escolares, analisada em duas unidades de análise:

UA 10 – Identificação dos constrangimentos na implementação dos Projectos Escolares (Quadro13)

UA 11 – Formas de resolução dos constrangimentos na implementação dos projectos escolares (Quadro 14)

**Categoria de Análise 6 (CA6)** – Caracterização e metas dos projectos escolares inovadores, analisada em três unidades de análise:

UA 12 – Identificação dos Projectos Escolares Inovadores (Quadro 15)

UA 13 – Implicação da implementação dos Projectos Escolares Inovadores na dinâmica organizacional da escola (Quadro 16)

UA 14 – Metas dos Projectos Escolares Inovadores (Quadro 17)

**Categoria de Análise 7 (CA7)** – Contributo do envolvimento da comunidade escolar e dos parceiros sociais nos projectos escolares, analisada em três unidades de análise:

UA 15 – Contributo dos Projectos Escolares para a comunidade envolvente (Quadro 18)

UA 16 – Identificação das parcerias efectuadas com a escola (Quadro 19)

UA 17 – Identificação dos benefícios do estabelecimento das parcerias (Quadro 20)

**Categoria de Análise 8 (CA8)** – Experiência profissional dos professores e identificação das práticas de liderança na dinamização dos projectos escolares inovadores, analisada em três unidades de análise:

UA 18 – Idade, tempo de serviço e vínculo contratual dos professores que dinamizam projectos escolares inovadores (Quadro 21)

UA 19 – Evidências de práticas de liderança dos professores na dinamização dos Projectos (Quadro 22)

UA 20 – Identificação dos tipos de liderança (Quadro 23)

**Categoria de Análise 9 (CA9)** – Práticas de liderança dos professores com cargos de gestão (intermédia ou de topo) na promoção de projectos escolares inovadores, analisada em duas unidades de análise:

UA 21 – Identificação de práticas de Liderança na dinamização de projectos escolares inovadores dos professores com cargos de gestão (de topo ou intermédia) (Quadro 24)

UA 22 – Caracterização dos Tipos de Liderança dos professores com cargos de gestão (de topo ou intermédia) na dinamização de projectos escolares inovadores (Quadro 25)

**Categoria de Análise 10 (CA10)** – Outros dados, analisada em uma unidade de análise:

UA 23 – Informações complementares expressadas livremente pelos entrevistados. (Quadro 26)

Em cada categoria recorda-se a questão ou questões colocadas e apresenta-se uma análise das respostas obtidas, recorrendo a transcrições parciais das entrevistas aos três entrevistados, Director, Subdirectora, Coordenadora de projectos e do ensino especial. Em cada questão ou conjunto de questões, comentam-se e interpretam-se os resultados obtidos. Sendo a análise de conteúdo dos dados recolhidos e tratados uma narrativa, descritiva interpretativa, considerámos que para uma melhor percepção dos resultados, a análise de conteúdo dos dados se efectuasse em simultâneo com a apresentação dos mesmos, inseridos nos respectivos quadros. Este método de tratamento dos dados surge no âmbito da recomendação de Bogdan e Biklen (1994: 255), ao referirem que “Ao redigir uma investigação qualitativa deverá apresentar o seu ponto de vista, a sua análise, a sua explicação e a sua interpretação daquilo que os dados revelam”.

A análise de dados foi efectuada através de uma narrativa, descritiva interpretativa, configurando-se portanto como uma análise de conteúdo. As categorias de análise e a sua subdivisão em unidades de análise, foram relacionadas com os conceitos que emergem do objectivo do estudo e aclarados na revisão da literatura de modo a permitir uma análise de dados clara e perceptível a fim de podermos compreender o fenómeno e finalidade do estudo.

Depois de codificados os dados, organizámo-los em unidades de análise e verificámos a existência de **260** dados distribuídos da seguinte forma: **6** dados na unidade de análise 1; **15** dados na unidade de análise 2; **10** dados na unidade de análise 3; **5** dados na unidade de análise 4; **13** dados na unidade de análise 5; **9** dados na unidade de análise 6; **18** dados na unidade de análise 7; **12** dados na unidade de análise 8; **9** dados na unidade de análise 9; **16** dados na unidade de análise 10; **7** dados na unidade de análise 11; **16** dados na unidade de análise 12; **12** dados na unidade de análise 13; **14** dados na unidade de análise 14; **9** dados na unidade de análise 15; **11**

dados na unidade de análise 16; **10** dados na unidade de análise 17; **8** dados na unidade de análise 18; **8** dados na unidade de análise 19; **12** dados na unidade de análise 20; **15** dados na unidade de análise 21; **14** dados na unidade de análise 22; **11** dados na unidade de análise 23.

Os códigos relativos à entrevista foram referenciados com a letra **E**, sendo que:

**1E** – referentes à entrevista ao Director

**2E** – referentes à entrevista à Subdirectora

**3E** – referentes à entrevista à Coordenadora de Projectos e do Ensino Especial

### 7.1.1 - Categoria de Análise 1 – Percurso Profissional

- Percurso profissional dos entrevistados

*“Há quantos anos é professor?”*

*“Possui formação na área da administração escolar?”*

Categoria de Análise 1 - Percurso profissional dos entrevistados	
• Unidade de análise 1 – Tempo de serviço e formação especializada dos entrevistados	
Código dos dados	Descrição dos dados
1E <sub>1</sub>	<i>“Estou no 38º ano de serviço (...)”</i>
1E <sub>2</sub>	<i>“Fiz várias formações em Gestão Escolar, uma delas o curso de Complemento de Estudos Superiores em Educação (CESE) na Área da Administração e Gestão Escolar. (...)”</i>
2E <sub>1</sub>	<i>“Sou Professora há vinte e cinco anos.”</i>
2E <sub>2</sub>	<i>“ (...) fiz um curso de pós-graduação em Administração Escolar.”</i>
3E <sub>1</sub>	<i>“ (...) cerca de 20 anos.”</i>
3E <sub>2</sub>	<i>“ (...) um curso de pós-graduação em gestão e administração escolar.”</i>

**Quadro 4** - Tempo de serviço e formação especializada dos entrevistados

Considerámos relevante para o estudo em causa, conhecer o percurso profissional dos entrevistados pelo que foram questionados quanto ao seu tempo de serviço e também aspectos relativos à sua formação profissional. Os dados permitem apurar que todos os entrevistados têm entre os 20 a 38 anos de serviço (1E<sub>1</sub>, 2E<sub>1</sub>, 3E<sub>1</sub>) e todos têm formação especializada em gestão e administração escolar (1E<sub>2</sub>, 2E<sub>2</sub>, 3E<sub>2</sub>).

*“Quais os cargos que já desempenhou ao longo da sua carreira?”*

*“Há quantos anos tem estas funções neste estabelecimento de ensino?”*

*“Qual o motivo porque quis ser Director?”*

*“Que balanço faz do seu trabalho?”*

<b>Categoria de Análise 1 - Percurso profissional dos entrevistados</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Unidade de análise 2</b> – Experiência, motivações e balanço das funções desempenhadas em Cargos de Gestão Escolar</li> </ul>	
<b>Código dos dados</b>	<b>Descrição dos dados</b>
1E <sub>3</sub>	<i>“Já passei por todos os cargos existentes numa escola. (...) incluindo o cargo de assessor pedagógico do centro de formação de escolas (...).”</i>
1E <sub>4</sub>	<i>“Em cargos de direcção foram 15 anos”</i>
1E <sub>5</sub>	<i>“Os 11 últimos anos foram precisamente como Presidente e Director no mesmo estabelecimento de ensino: Escola Dr. Afonso Rodrigues Pereira”</i>
1E <sub>6</sub>	<i>“ (...) desde sempre colaborei com a gestão das escolas (...)”</i>
1E <sub>7</sub>	<i>“ (...) os colegas começaram a incitar-me e a motivar-me no sentido de concorrer à próxima eleição para presidente do Conselho Executivo... não era a minha ambição, nunca foi. De qualquer modo, foi um desafio que aceitei (...)”</i>
1E <sub>8</sub>	<i>“Achei que era capaz e avancei com a candidatura que ganhou nas eleições e que durou 11 anos passando por várias eleições durante esse tempo.”</i>
1E <sub>9</sub>	<i>“ (...) foi sem dúvida sempre com muito trabalho mas também com muita vontade em fazer crescer esta escola.”</i>
1E <sub>10</sub>	<i>“ (...) todas as escolas em que tive responsabilidades ao nível da gestão, houve um bom convívio, houve um bom trabalho, as coisas foram feitas com visão de futuro, com inovação, com identidade de modo a torná-la num local de pertença para os que lá trabalham ou estudam e nesta escola o grande desafio foi partir do zero e avançar para muita, muita coisa. (...)”</i>
1E <sub>11</sub>	<i>“Foi olhar com olhos de ver e trabalhar para transformar a estrutura física numa escola de alunos, professores, pais, funcionários, enfim um local de aprendizagem para todos.”</i>
1E <sub>12</sub>	<i>“ (...) tudo aquilo que foi alcançado foi com muito esforço, mas foi para bem dos alunos e acho que foi fenomenal. Sim. Foi sem sombra de dúvida uma marca na minha vida!”</i>
2E <sub>3</sub>	<i>“ (...) já fiz quase de tudo um pouco. Já fui Coordenadora de Directores de Turma, Coordenadora de Departamento de Ciências Sociais e Humanas, Presidente do Conselho Pedagógico, Presidente da Assembleia de Escola, Presidente do Conselho Geral Transitório, também já fui Secretária do Conselho Directivo, como se chamava na altura e agora sou Subdirectora.”</i>
2E <sub>4</sub>	<i>“ (...) seis anos, cumprindo dois mandatos no Conselho Directivo e dois anos como Subdirectora. Depois todos os outros anos estive nos outros cargos de gestão que já referi. Em cargos de gestão de topo foram 8 anos.”</i>
2E <sub>5</sub>	<i>“ (...) o balanço principal que faço como subdirectora é que é um trabalho que dá muito trabalho (...)”</i>

2E <sub>6</sub>	“ (...) penso que posso fazer um balanço positivo até porque nós trabalhamos muito como uma equipa, portanto o trabalho que nós fazemos é muito apoiado, nós apoiamo-nos todos no grupo com que trabalhamos e isso faz com que as coisas corram com mais facilidade e que consigamos cumprir os objectivos a que nos propomos.”
3E <sub>3</sub>	“ (...) coordenadora pedagógica de dois colégios, no ensino público como coordenadora da educação especial durante cerca de seis anos. Presentemente e desde há dois anos, como Coordenadora de Projectos e do Ensino Especial, neste agrupamento.”

**Quadro 5** - Experiência, motivações e balanço das funções desempenhadas pelos entrevistados em Cargos de Gestão Escolar

Quanto a cargos desempenhados, o Director e a Subdirectora referem ter exercido praticamente todos os cargos de gestão de topo ou intermédia (1E<sub>3</sub>, 2E<sub>3</sub>) e a Coordenadora de projectos e do ensino especial, refere ter também sido Directora Pedagógica em dois colégios públicos num total de oito anos em cargos de gestão (3E<sub>3</sub>). No que se refere à experiência em cargos de gestão, o Director e a Subdirectora contam com um currículo entre 8 a 15 anos em exercício dessas funções (1E<sub>4</sub>, 1E<sub>5</sub>, 2E<sub>4</sub>). Relativamente às motivações que conduziram o Director ao desempenho do cargo, o mesmo refere ter sempre colaborado com a gestão das escolas (1E<sub>6</sub>) e que apesar de não ser essa a sua intenção inicial, foram os colegas que o impeliram a concorrer ao cargo (1E<sub>7</sub>) aceitando esse desafio (1E<sub>7</sub>) e avançando com uma candidatura que acabou por vencer continuando assim por mais onzes anos (1E<sub>8</sub>). Quanto ao balanço que fazem do desempenho das suas funções, o Director e a Subdirectora referem ter sido sempre com muito trabalho (1E<sub>9</sub>, 2E<sub>5</sub>) e o Director refere ainda como balanço o bom clima de trabalho pelas escolas onde teve responsabilidade de gestão bem como a vontade de inovar, tornando as escolas “ (...) num local de pertença para os que lá trabalham ou estudam (...)” (1E<sub>10</sub>) transformando-as num local de aprendizagem e não apenas como escola enquanto estrutura física (1E<sub>11</sub>), tendo sido sempre com grande esforço em prol dos alunos resultando numa marca importante da sua vida (1E<sub>12</sub>). Por seu lado a Subdirectora sublinha o balanço positivo das suas funções, afirmando que o trabalho de equipa foi fundamental para a consecução dos objectivos inerentes ao cargo (2E<sub>6</sub>).

### 7.1.2 - Categoria de Análise 2 – Dinâmica e Ambiente Escolar

- Perspectiva dos entrevistados sobre a escola, suas dinâmicas e ambiente de trabalho

“Como caracteriza a sua escola?”

<b>Categoria de Análise 2 - Perspectiva dos entrevistados sobre a escola, suas dinâmicas e ambiente de trabalho</b>	
<b>• Unidade de análise 3 – Caracterização da escola na perspectiva dos entrevistados</b>	
<b>Código dos dados</b>	<b>Descrição dos dados</b>
1E <sub>13</sub>	<i>“A minha escola é uma escola igual a tantas outras, que tem uma população estudantil com algumas dificuldades económicas, com a escolaridade dos pais também algo baixa e por esse motivo tinha que se fazer alguma coisa para que esses alunos começassem a ter sucesso.”</i>
1E <sub>14</sub>	<i>“ (...) o sucesso dos alunos que tinham algumas dificuldades financeiras, parte precisamente no sentido da escola poder dar mais a esses alunos para poderem efectivamente terem mais condições de estudo.”</i>
1E <sub>15</sub>	<i>“ (...) penso que consegui esse objectivo, que foi alcançado, foi alcançado plenamente, criando os recursos que permite a todos uma aprendizagem efectiva, com condições de estudo, com recursos diversificados, com projectos que os envolvem (aos alunos) de modo a sentirem que fazem parte enquanto cidadãos responsáveis e com uma palavra a dizer no que toca à comunidade_escolar e à comunidade envolvente.</i>
1E <sub>16</sub>	<i>“ (...)o lema da escola reflecte isso mesmo: uma escola com ciência, uma escola mais verde, uma escola que educa pela arte. Sem dúvida dinâmica, movimentada, e sem receio digo Inovadora!”</i>
1E <sub>40</sub>	<i>“É uma escola, aliás rica em actividades para a comunidade (...)”</i>
2E <sub>7</sub>	<i>“ (...) penso que a nossa escola é uma escola muito dinâmica, inovadora pelos projectos em que se envolve e é uma escola que a nível pedagógico funciona muito bem (...)”</i>
2E <sub>8</sub>	<i>“ (...) quando sabemos os resultados das provas de aferição e dos exames de língua portuguesa e matemática do 9º ano acabam por confirmar isto uma vez que a nossa escola é uma das primeiras na classificação no ranking das escolas do oeste.”</i>
3E <sub>4</sub>	<i>“Eu acho que esta escola é constituída por bons professores, bons profissionais (...)”</i>
3E <sub>5</sub>	<i>“(...) também existem assistentes operacionais que trabalham aqui muito por amor à camisola, como a maioria dos professores.”</i>
3E <sub>6</sub>	<i>“ (...) cada vez mais na realidade que vivenciamos há famílias descontextualizadas e obviamente que os filhos emocionalmente são miúdos com muitos problemas, muito problemáticos, (...) mas nada de gritante.”</i>

**Quadro 6 - Caracterização da escola na perspectiva dos entrevistados**

Para permitir um conhecimento mais aprofundado sobre a escola campo do estudo, considerámos fundamental questionar os entrevistados sobre as suas opiniões quanto à caracterização e ambiente de trabalho na escola (Categoria de Análise 2). Na opinião do Director trata-se de uma escola como tantas outras (1E<sub>13</sub>) sendo que as dificuldades financeiras das famílias levavam a uma necessidade de proporcionar boas condições de estudo aos alunos (1E<sub>14</sub>). Considera ter alcançado esse objectivo através da diversificação de recursos e do envolvimento dos alunos em projectos relevantes no

que toca à comunidade envolvente (1E<sub>15</sub>) apelando para o lema da escola (escola mais verde, com ciência e que educa pela arte) que na sua opinião reflecte essa necessidade, considerando-a por tal uma escola dinâmica, inovadora (1E<sub>16</sub>) e rica em actividades para a comunidade (1E<sub>40</sub>). A Subdirectora revelou partilhar da mesma opinião afirmando tratar-se de uma escola dinâmica e inovadora nos projectos que desenvolve, com uma opinião exterior muito favorável pelo seu funcionamento pedagógico (2E<sub>7</sub>) validando esta opinião com a constatação do que na sua opinião têm sido bons os resultados nos rankings das escolas (2E<sub>8</sub>). Por seu lado a Coordenadora de projectos e do ensino especial considera tratar-se de uma escola constituída por profissionais de qualidade, sejam eles professores ou assistentes operacionais (3E<sub>4</sub>, 3E<sub>5</sub>) apesar de verificar a existência de alguns alunos problemáticos oriundos na sua maioria de famílias descontextualizadas (3E<sub>6</sub>).

*“Como caracteriza o ambiente de trabalho na sua escola?”*

<b>Categoria de Análise 2 - Perspectiva dos entrevistados sobre a escola, suas dinâmicas e ambiente de trabalho</b>	
<b>• Unidade de análise 4 – Caracterização do ambiente de trabalho na escola</b>	
<b>Código dos dados</b>	<b>Descrição dos dados</b>
1E <sub>17</sub>	<i>“ (...) é um ambiente humano de muito calor, de muita amizade, muita dedicação, quase todos por um e um por todos, a nossa segunda casa, sim, sem dúvida nenhuma, é a NOSSA escola.”</i>
1E <sub>18</sub>	<i>“ (...) pode ver pela forma como os professores trabalham: em trabalho em equipa, em trabalho cooperativo e isso só se consegue se se trabalha num bom clima de escola.”</i>
2E <sub>9</sub>	<i>“ (...) ambiente de trabalho na nossa escola é muito bom, esta é uma das mais-valias da nossa escola, porque todo o corpo docente trabalha em união, todos eles ou a grande maioria dos nossos colegas está disposto a fazer até muito mais do que aquilo que é exigido na nossa profissão (...)”</i>
2E <sub>10</sub>	<i>“ (...) também o pessoal não docente que é um elemento fundamental para o funcionamento da escola tem exactamente as mesmas características. Nós sabemos que podemos sempre contar com eles para o que quer que seja e isto faz com que apesar das dificuldades que vão surgindo o ambiente seja muito bom.”</i>
3E <sub>7</sub>	<i>“Eu acho que o ambiente de trabalho é óptimo, porque quando eu digo que adoro esta escola também passa muito por aí (...)”</i>

**Quadro 7 - Caracterização do ambiente de trabalho na escola**

Sobre o ambiente de trabalho, os entrevistados partilham todos da mesma opinião, afirmando tratar-se de uma escola onde impera o bom clima de trabalho. Mais concretamente, o Director refere essencialmente o clima de boas relações pessoais e de amizade, retratando a escola como uma segunda casa (1E<sub>17</sub>) e que o trabalho de equipa dos professores só se consegue, na sua opinião, quando se trabalha num bom clima de escola (1E<sub>18</sub>). A Subdirectora também considera viver-se um bom clima de trabalho nesta escola, acabando este aspecto por revelar-se numa mais-valia, sendo que o trabalho em equipa dos professores que lá exercem funções vai muito além daquilo que as suas funções lhes exigem (2E<sub>9</sub>). Refere ainda o bom desempenho do pessoal não docente que tem sempre contribuído para que a escola possua este bom ambiente de trabalho (2E<sub>10</sub>). A Coordenadora de projectos e do ensino especial afirma gostar muito desta escola sendo que o seu óptimo ambiente de trabalho contribui em muito para esta sua opinião (3E<sub>7</sub>).

### 7.1.3 - Categoria de análise 3 – Projecto Escolar

- Perspectivas dos entrevistados sobre o Projecto Escolar, Projectos desenvolvidos na escola e respectivos objectivos de implementação

*“Como define projecto escolar”?*

Categoria de análise 3 – Perspectivas dos entrevistados sobre o Projecto Escolar, Projectos desenvolvidos na escola e respectivos objectivos de implementação	
• Unidade de análise 5 – Definição de Projecto Escolar	
Código dos dados	Descrição dos dados
1E <sub>19</sub>	<i>“O Projecto Escolar visa sempre a melhoria do ensino dentro do próprio estabelecimento de ensino, da própria localidade, da própria comunidade, da própria escola.”</i>
1E <sub>20</sub>	<i>“ (...) o próprio nome em si “projecto escolar” assume um universo de especificidades muito grande....”</i>
1E <sub>21</sub>	<i>“ (...) projectos escolares são muitos e diversos, (...) plano anual de actividades, o projecto educativo, o regulamento interno todos esses projectos, e são normalmente ambiciosos.”</i>
1E <sub>22</sub>	<i>“Escreve-se muito sabendo à partida quase de certeza que mais de metade das coisas que estão inseridas nos projectos não são realizadas.”</i>
1E <sub>23</sub>	<i>“ (...) o projecto escolar da nossa escola foi sempre um projecto realista, que tinha em conta aquilo que nós podíamos fazer por nós próprios (...)”</i>

1E <sub>24</sub>	<i>“ (...) alcançar tudo aquilo que pretendíamos, principalmente o sucesso dos alunos que é sempre aquilo que está aqui em questão, o principal é o sucesso dos alunos.”</i>
1E <sub>25</sub>	<i>“ (...) os projectos por mim integrados, foram sempre projectos inicialmente com, digamos, grande expansão a nível daquilo que é desejável. (...)_conseguimos sempre muito mais do que aquilo que estava no projecto ”</i>
1E <sub>26</sub>	<i>“ (...) um projecto escolar, é em suma um ponto de partida, um plano de intenções, planeadas, programadas e que vai sofrendo alterações e ajustamentos, à medida que se vai construindo. Não é de todo um projecto estanque, é antes de mais, um processo de crescimento, um projecto em constante construção”</i>
1E <sub>27</sub>	<i>“ (...) não do projecto enquanto documento, (...) mas antes numa visão de trabalho que nasce de uma necessidade, que pode ser uma necessidade de um aluno, de uma turma, da escola, da comunidade.”</i>
1E <sub>28</sub>	<i>“ (...) os projectos escolares nesta vertente são sem sombra de dúvida na minha opinião, um modo de resolvermos um problema, uma necessidade ou um método que nos permite também acompanhar as mudanças da sociedade.”</i>
1E <sub>29</sub>	<i>“Um projecto escolar não deve ser apenas um documento, se bem que deve estar devidamente documentado, escrito, mas é antes de um trabalho que efectuamos, realizamos, planeamos como uma forma de crescimento dos nossos alunos enquanto cidadãos. O Projecto escolar é uma ferramenta de trabalho essencial na escola de hoje.”</i>
2E <sub>11</sub>	<i>“ (...) pode ser definido de muitas formas: para mim projecto escolar tem a ver com todas as actividades que nós pensamos dinamizar com o objectivo de levar os alunos a atingir determinadas metas, já que o ensino - aprendizagem não tem que ser feito única e exclusivamente nos moldes normais do contexto de sala de aula. ”</i>
3E <sub>9</sub>	<i>“ (...) o projecto escolar deverá definir actividades/objectivos, que possam levar os alunos a desempenhar melhor (...) o seu desempenho escolar.”</i>

**Quadro 8** - Definição de Projecto Escolar

Para a aferição de dados relevantes do estudo, importou perceber a perspectiva dos entrevistados sobre o que é um projecto escolar bem como quais os projectos mais relevantes desenvolvidos na escola campo do estudo e respectivos objectivos de implementação, pelo que analisámos estas questões na Categoria de Análise 3.

Sobre esta questão os entrevistados apresentam opiniões diversas dado considerarem que o projecto escolar assume diversas definições. No que se refere à opinião do Director sobre o que é o projecto escolar, o mesmo remete essencialmente para o projecto que visa uma melhoria no ensino (1E<sub>19</sub>) apesar de se tratar de um termo, que abrange um universo de diversas especificidades (1E<sub>20</sub>), tais como o projecto educativo, o plano anual de actividades, o regulamento interno, normalmente projectos que relatam intenções ambiciosas (1E<sub>21</sub>). Sobre este aspecto afirma que apesar de, na

sua opinião, muitas das intenções dos projectos nem sempre serem levadas a cabo (1E<sub>22</sub>), na escola campo do estudo os projectos escolares revelaram sempre a realidade daquilo que estava ao alcance dos seus intervenientes (1E<sub>23</sub>), ou seja, trata-se de projectos realistas reveladores do que de facto se dinamiza, projecta ou desenvolve na escola. Na sua opinião a principal meta dos projectos escolares da escola campo, foi com vista a alcançar o sucesso dos alunos (1E<sub>24</sub>) e que em todos os projectos por ele integrados sempre se conseguiu alcançar além do inicialmente previsto (1E<sub>25</sub>). Esclarecendo a sua opinião, este entrevistado refere que um projecto é “(...) *um ponto de partida, um plano de intenções, planeadas, programadas e que vai sofrendo alterações e ajustamentos, à medida que se vai construindo. Não é de todo um projecto estanque, é antes de mais, um processo de crescimento, um projecto em constante construção*” (1E<sub>26</sub>) tratando-se de uma visão de trabalho que tem como ponto de partida uma necessidade que pode nascer de um aluno, no seio de uma turma ou da própria comunidade (1E<sub>27</sub>). Nesta visão de projecto escolar, este entrevistado considera que se trata em suma de uma forma de resolver um problema sendo portanto um método de trabalho que permite acompanhar as mudanças da sociedade de hoje (1E<sub>28</sub>). Refere ainda que o projecto escolar deve encontrar-se devidamente documentado, escrito, mas que não se deve resumir a um mero documento de intenções, devendo ser acima de tudo uma ferramenta essencial nas escolas, um trabalho que deve ser realizado de modo a propiciar aos alunos um crescimento saudável em cidadania (1E<sub>29</sub>).

Tal como o Director, a Subdirectora considera que o projecto escolar pode ser definido de muitas formas tendo a ver essencialmente com as actividades em que a escola se pretende envolver com o intuito de conduzir os alunos a determinadas metas dado que na sua opinião “(...) *o ensino não tem que ser feito única e exclusivamente nos moldes do contexto de sala de aula*” (2E<sub>11</sub>).

Partilhando da opinião do Director, a Coordenadora de projectos e do ensino especial considera que o projecto escolar deverá na sua opinião conduzir os alunos ao melhoramento do seu desempenho escolar devendo reflectir os objectivos desta finalidade (3E<sub>9</sub>).

*“Qual é na sua opinião a importância dos projectos escolares ao nível da organização, dos professores e dos alunos?”*

Categoria de análise 3 – Perspectivas dos entrevistados sobre o Projecto Escolar, Projectos desenvolvidos na escola e respectivos objectivos de implementação	
• Unidade de análise 6 – Contributo dos Projectos Escolares	
Código dos dados	Descrição dos dados
1E <sub>30</sub>	<i>“(…) foram dinamizados quando os professores estavam devidamente motivados para isso e os alunos também interessados em participar nesses projectos. (...) não eram lançados sem mais nem menos”</i>
1E <sub>31</sub>	<i>“Havendo motivação e vontade é evidente que a escola, ao envolver-se nesses projectos, acaba por revelar uma dinâmica um pouco diferente do que aquilo que se espera dos currículos do ensino básico.”</i>
1E <sub>32</sub>	<i>“Transforma-se um pouco numa escola em que existe movimento, em que a sala de aula não é apenas o espaço da sala de aula em si, a sala de aula passa para o exterior, para os corredores, para os átrios, para a rua através das exposições, dos teatros, das palestras, das apresentações de trabalhos quer às turmas quer à comunidade.”</i>
1E <sub>33</sub>	<i>“(…) uma agitação organizada, a organização acaba por ter alterações porque enquanto escola, não podemos ser cumpridores de por exemplo de um horário se para desenvolvermos uma actividade precisamos de outros espaços que não da sala de aula. As aulas não são descuradas, são de facto cumpridas tal como os programas, mas muitas vezes são cumpridas não apenas com a leccionação de conteúdos mas com experiências concretas e projectos que nascem na sala de aula e acabam por envolver a escola e por vezes uma grande percentagem de alunos e professores.”</i>
1E <sub>34</sub>	<i>“Numa escola em que a realização de projectos é uma constatação e um modo de ensinar, a organização também se molda e adapta ao tipo de trabalho desenvolvido, pois numa organização rígida tal não poderia acontecer....”</i>
2E <sub>12</sub>	<i>“(…) para que tenhamos projectos escolares é necessário que haja condições também para que eles sejam feitos, a nível da organização isso é muito importante uma vez que é necessário disponibilizar tempo para que os professores se possam envolver na dinamização desses projectos.”</i>
2E <sub>13</sub>	<i>“Em relação aos alunos, isso também é importante já que os projectos são feitos com eles e portanto tem de haver tempos comuns entre professores e alunos para que esses projectos possam ser realizados.”</i>
2E <sub>14</sub>	<i>“(…) os nossos professores e também os nossos alunos neste caso, muitas vezes, ou na grande maioria das vezes estão disponíveis para trabalhar até fora de horas se for necessário para esses projectos.”</i>
3E <sub>10</sub>	<i>“(…) os professores ao reflectirem nas actividades a estabelecerem pretendem sempre que os alunos consigam atingir e conseqüentemente aumentem o desenvolvimento das suas competências e saberes.”</i>

**Quadro 9 - Contributo dos Projectos Escolares**

Relativamente à perspectiva dos entrevistados sobre o contributo dos projectos escolares, o Director considera fundamental a motivação dos professores e dos alunos para o desenvolvimento dos projectos (1E<sub>30</sub>). Considera que a motivação para o desenvolvimento de projectos, conduz a uma dinâmica diferente daquilo que possivelmente se espera (1E<sub>31</sub>) sendo na sua opinião um dos contributos da realização de projectos escolares, que conduz à constatação de vivência de uma escola com movimento, que extrapola o espaço da sala de aula, alargando-se para todo o espaço físico disponível e também para o exterior através das “(...) *exposições, dos teatros, das palestras, das apresentações de trabalhos quer às turmas quer à comunidade.*” (1E<sub>32</sub>). Considera que mesmo tratando-se de “(...) *uma agitação organizada (...)*” esta tem implicações na própria organização da escola dadas as alterações a que obrigam a implementação de alguns projectos, tais como a utilização de outros espaços da escola, pois apesar de enfatizar o facto do cumprimento dos programas referentes à actividade lectiva normal, essa “ (...) *leccionação de conteúdos (...)*” é efectivada com experiências que mesmo surgindo no seio da sala de aula, acabam por envolver uma vasta percentagem da comunidade educativa (1E<sub>33</sub>). Nesta perspectiva, dado tratar-se como afirma, de uma escola onde a implementação e realização de *projectos* “(...) *é uma constatação e um modo de ensinar (...)*”, é necessário, para que estes se concretizem, que a instituição se molde e adapte ao trabalho desenvolvido, pelo que tal não se pode efectivar numa organização inflexível (1E<sub>34</sub>). Também a Coordenadora de projectos e do ensino especial considera que a reflexão dos professores nas actividades a desenvolver é sempre no sentido de os alunos atingirem e desenvolverem as suas competências e saberes (3E<sub>10</sub>).

A opinião da Subdirectora no que toca ao contributo dos projectos escolares, remete quase exclusivamente para questões relacionadas com a organização do estabelecimento de ensino. Considera que a implementação de projectos na escola implica a necessidade de existência de condições tais como a disponibilização de tempo para que os professores se possam envolver na dinamização dos mesmos (2E<sub>12</sub>) e no que toca ao envolvimento dos alunos considera que também devem existir tempos comuns entre professores e alunos, pois só assim os projectos podem efectivar-se (2E<sub>13</sub>). Na sua opinião um dos aspectos que realça com satisfação trata-se da grande disponibilidade demonstrada, dos professores e alunos da escola para trabalhar muito para além dos seus horários (2E<sub>14</sub>).

*“Quais os projectos que foram desenvolvidos nesta escola que considera mais relevantes?”*

<b>Categoria de análise 3 – Perspectivas dos entrevistados sobre o Projecto Escolar, Projectos desenvolvidos na escola e respectivos objectivos de implementação</b>	
<b>• Unidade de análise 7 – Relevância dos Projectos Escolares</b>	
<b>Código dos dados</b>	<b>Descrição dos dados</b>
1E <sub>35</sub>	<i>“Os projectos....foram tantos... Para já posso começar por um projecto que foi tentar mudar a escola.”</i>
1E <sub>36</sub>	<i>“(…) mudar a escola proporcionando as condições necessárias: melhoria de equipamento, melhoria dos espaços escolares, ampliação dos espaços escolares.”</i>
1E <sub>37</sub>	<i>“(…) inclusão, da disciplina de Informática no currículo de todos os alunos da escola, a todas as turmas, desde o ano de 2001-2002 a par da implementação do DecretoLei 6 de 2001.”</i>
1E <sub>38</sub>	<i>“Foi o primeiro grande projecto em que me envolvi e posso dizer até que fui impulsor. Foi um projecto inovador. (...) disciplina de informática incluída nos currículos dos alunos, do 5º ao 8º ano”</i>
1E <sub>39</sub>	<i>“Apostar nas novas tecnologias, apostar na dinâmica das questões de informática, de modo a que os alunos pudessem efectivamente fazer as suas pesquisas não só nos livros e fundo documental da biblioteca, mas através também já da internet.”</i>
1E <sub>41</sub>	<i>“ (...) o lançamento do DVD em Março de 2010, que envolveu toda a população, (...) a comemoração da vitória da batalha vimeiro e a feira oitocentista, aqui também com algum patrocínio da câmara municipal e com a participação esplêndida por parte dos pais”</i>
1E <sub>42</sub>	<i>“ (...) termos sido convidados pelo Montepio para apresentar um projecto porque fomos das 50 escolas do país que nos anos 2005-2006-2007 mais progressos obtivemos nos resultados das provas do 9º ano.”</i>
1E <sub>43</sub>	<i>“ (...) é uma escola como eu disse no princípio que nada tinha e que consegui com todas as suas implementações pedagógicas alcançar já este sucesso.”</i>
1E <sub>44</sub>	<i>“ (...) quatro prémios da Fundação Ilídio Pinho, um deles 1º lugar, que dignifica a escola e revela que de facto estes professores apostam e se envolvem de forma francamente positiva nos projectos escolares. Este prémio é prova disso pois foi um concurso a nível nacional (...)”</i>
1E <sub>50</sub>	<i>“ (...) em relação ao ambiente e, porque um dos nossos lemas era uma escola mais verde, implementámos o projecto de instalação dos painéis foto voltaicos, também inovação única a nível nacional. (...) a produção de biodiesel. Com estas actividades e com outras também ligadas à ciência foi-nos atribuído o galardão do eco – escolas e a respectiva bandeira.”</i>
1E <sub>51</sub>	<i>“ (...) oficinas de pais na área da língua inglesa, a artes decorativas, na área da informática. Estas oficinas surgiram por proposta dos Encarregados de Educação pela necessidade que sentiam em acompanhar os seus filhos nas actividades escolares. Foi</i>

	<i>também uma forma de os envolver na vida da escola pelo que considero também um projecto escolar importante e revelador da importância de trazer os pais à escola.”</i>
2E <sub>15</sub>	<i>“ (...) estou nesta escola há 19 anos. Ao longo destes anos foram desenvolvidos muitos, muitos projectos, sobretudo nas áreas das ciências, da físico-química, da língua portuguesa, mas eu puxo um bocadinho a brasa à minha sardinha e falo dos projectos de história ao vivo (...)”</i>
2E <sub>16</sub>	<i>“ (...) fazemos recriações históricas no sentido de levar os nossos alunos a viver um dia pelo menos como se vivia noutras épocas: já fizemos um sarau medieval, já fizemos um dia no século XV com a partida de uma caravela para o norte de África, já fizemos um jantar quinhentista, já fizemos uma feira oitocentista para comemorar a Batalha do Vimeiro, entre muitos outros projectos. Também a semana cultural foi outro dos nossos grandes projectos que envolveu toda a comunidade educativa e pôs toda a escola a mexer durante vários dias com inúmeras actividades e parcerias.”</i>
3E <sub>11</sub>	<i>“ (...) a criação de turmas de percurso curricular alternativo (...)”</i>
3E <sub>12</sub>	<i>“ (...) duas unidades: uma de ensino estruturado, que é direccionada para crianças com autismo e a outra para crianças multideficientes.”</i>
3E <sub>13</sub>	<i>“ (...) projecto de percussão, que visou a angariação de alguns instrumentos musicais (...)”</i>
3E <sub>14</sub>	<i>“ (...) a criação de uma horta biológica (...)”</i>
3E <sub>19</sub>	<i>“ (...) também foi criada uma equipa, que envolve o provedor do aluno (...) e que vai pôr em prática algumas medidas, que estender-se-ão a respostas de indisciplina nesta instituição.”</i>

**Quadro 10** - Relevância dos Projectos Escolares

Importa perceber se os projectos implementados na escola campo do estudo, são na perspectiva dos entrevistados, projectos relevantes e de algum modo com impacto quer na comunidade escolar quer na comunidade envolvente, bem como perceber que tipo de projectos foram levados a cabo. Sobre esta questão todos os entrevistados referem terem sido implementados inúmeros projectos (1E<sub>35</sub>, 2E<sub>15</sub>), na sua maioria de grande relevância. Nesta perspectiva o Director refere que de entre muitos projectos implementados na escola, um que considera de grande relevância, por verificar que era essa uma das suas missões, foi a vontade de transformar esta escola dotando-a com melhores equipamentos e também a melhoria e ampliação das estruturas físicas do estabelecimento de ensino (1E<sub>36</sub>). Refere no campo pedagógico um projecto relacionado com a utilização por parte dos alunos das novas tecnologias, em que a par da implementação do Dec-lei n.º6/2001, foi incluída no currículo dos alunos como oferta de escola, a disciplina de informática a todos os alunos, do 5º ao 9º ano de escolaridade, uma vez que o decreto referido apenas previa na sua alteração curricular a inclusão da disciplina de TIC (tecnologias da informação e comunicação) aos alunos do 9º ano de

escolaridade (1E<sub>37</sub>). Este entrevistado afirma ter sido o primeiro grande projecto em que se envolveu, enquanto Presidente do Conselho Executivo, afirmando ter sido ele próprio o impulsor, considerado por ele um projecto inovador (1E<sub>38</sub>). O Director afirma que este projecto foi de facto uma grande mudança, tornando-se num factor impulsor nas novas possibilidades facultadas aos alunos em que a aposta da escola nas novas tecnologias, proporcionou novas formas de pesquisa para a realização dos seus trabalhos e aprendizagens, não apenas através do fundo documental da biblioteca escolar mas também da Internet (1E<sub>39</sub>). Outros projectos relevantes na opinião dos entrevistados, são listados como tendo tido um grande impacto no funcionamento da escola, nomeadamente: o lançamento de um DVD em Março de 2010 tendo este projecto envolvido toda a população escolar e toda a comunidade educativa; outros projectos relacionados com recriações históricas tais como a “*batalha do Vimeiro*”, a “*feira oitocentista*”, referindo ainda o empenho por parte da autarquia e dos encarregados de educação (1E<sub>41</sub>); o convite do Montepio para a implementação de um projecto pelos bons resultados obtidos nos exames nacionais do 9º ano de escolaridade (1E<sub>42</sub>) convite este revelador do sucesso provavelmente conquistado com as implementações de inovações pedagógicas (1E<sub>43</sub>); quatro prémios da Fundação Ilídio Pinho, sendo um deles um primeiro lugar num concurso a nível nacional, prémios estes reveladores do empenho e envolvimento dos professores nos projectos escolares (1E<sub>44</sub>); projectos relacionados com a temática da protecção ambiental indo de encontro a um dos lemas da escola “*Uma escola Mais verde*”, nomeadamente a implementação de painéis *fotovoltaicos*, em que este entrevistado afirma ser uma inovação por se tratar de um projecto único ao nível das escolas em Portugal e também a produção de *biodiesel*, projectos estes que conduziram à atribuição do galardão e respectiva bandeira da *Eco-Escolas* (1E<sub>50</sub>). Outro projecto desenvolvido na escola que este entrevistado considera de grande importância para a comunidade trata-se da oficina de pais (Inglês, artes decorativas e informática) que sendo uma forma de trazer os pais à escola, envolvendo-os na vida da escola é também um modo de ajudar os encarregados de educação a apoiar os seus educandos nas tarefas escolares (1E<sub>51</sub>).

A Subdirectora refere, como já foi anteriormente indicado, os inúmeros projectos desenvolvidos e implementados na escola, mais concretamente ao nível das áreas disciplinares das ciências da língua portuguesa mas também da história com os projectos de “*História ao vivo*” (2E<sub>15</sub>), fazendo nesta área uma referência aos vários

projectos desenvolvidos que na sua opinião têm o intuito de levar os alunos a viverem essas experiências de vida noutras épocas, como uma forma diferente e frutífera de aprender: um “*sarau medieval*”; a “*partida de uma caravela para o Norte de África*”; um “*jantar quinhentista*”; a “*comemoração da batalha do Vimeiro*” e a “*feira oitocentista*” (projectos igualmente referidos pelo Director); a “*semana cultural*” em Março de 2010 sendo este outro grande projecto que envolveu toda a comunidade educativa com grande envolvimento também dos parceiros sociais e empresariais (2E<sub>16</sub>). No que toca ainda aos projectos escolares implementados na escola campo do estudo, a Coordenadora de projectos e do ensino especial refere acima de tudo a diversificação da oferta pedagógica, nomeadamente, a implementação de turmas de PCA (percurso curricular alternativo) (3E<sub>11</sub>) e a criação das unidades de ensino estruturado direccionado a crianças autistas e a unidade de Multideficiência (3E<sub>12</sub>). Refere ainda um projecto para angariação de instrumentos de percussão para os alunos (3E<sub>13</sub>), a criação de uma horta biológica sob responsabilidade dos alunos (3E<sub>14</sub>) e ainda a criação de uma equipa que envolve a provedoria do aluno que pretende pôr em prática algumas medidas como resposta aos problemas da indisciplina dos alunos nesta escola (3E<sub>19</sub>).

*“Estes projectos surgem para fazer cumprir directrizes e normas ministeriais ou por quaisquer outras motivações? Quais?”*

<b>Categoria de análise 3 – Perspectivas dos entrevistados sobre o Projecto Escolar, Projectos desenvolvidos na escola e respectivos objectivos de implementação</b>	
<b>• Unidade de análise 8 – Objectivos da implementação dos Projectos Escolares</b>	
<b>Código dos dados</b>	<b>Descrição dos dados</b>
1E <sub>45</sub>	<i>“(…) resultados obtêm-se com estratégias, as estratégias são melhorias pedagógicas,(…)”</i>
1E <sub>46</sub>	<i>“(…) aulas de apoio para todos os alunos nas disciplinas de português, inglês e de matemática, aulas estas, leccionadas pela própria professora da turma, diversos clubes que faziam parte dos projectos da escola para motivação dos próprios alunos, a disciplina aberta (um espaço reservado para que todos os alunos pudessem ter acesso nas disciplinas teóricas a novos conhecimentos, a satisfazer dúvidas).”</i>
1E <sub>47</sub>	<i>“(…) o projecto da biblioteca itinerante por todas as escolas do 1º ciclo e do pré-escolar, para que todos os alunos do agrupamento pudessem ter acesso aos livros da BECRE.”</i>
1E <sub>48</sub>	<i>“(…) o principal projecto é de facto a estratégia pedagógica que leva ao sucesso dos alunos (…)”</i>
1E <sub>49</sub>	<i>“Para o melhoramento dos resultados dos alunos também a implementação do plano nacional de leitura e do plano de acção de matemática englobado ou inseridos nas</i>

	<i>disciplinas não curriculares do estudo acompanhado e área de projecto, foram aspectos importantes com influência no sucesso pedagógico.”</i>
1E <sub>52</sub>	<i>“Por norma a implementação destes projectos não é para cumprir normas ministeriais mas alguns projectos, não tendo sido para cumprir uma ordem ministerial, foi no fundo fazer um aproveitamento de uma possibilidade surgida através de uma nova legislação.”</i>
1E <sub>54</sub>	<i>“Não foi com directrizes do ministério, foi tirando partido das directrizes do ministério.”</i>
2E <sub>17</sub>	<i>“Inicialmente, e o primeiro projecto que se fez foi o sarau medieval isso tinha a ver com aquilo que na altura se chamava área – escola, portanto a área – escola implicava que se desenvolvessem projectos.”</i>
2E <sub>18</sub>	<i>“ (...) a área – escola era algo que estava muito bem organizado uma vez que todas as disciplinas tinham tempo para poder participar nesses projectos e, quando nós fizemos o sarau medieval nós conseguimos, porque a história é uma área muito transversal: nós conseguimos inserir no nosso projecto todas as disciplinas.”</i>
2E <sub>19</sub>	<i>“ (...) inicialmente, como tínhamos de fazer projectos para área – escola, o primeiro projecto de história ao vivo ou de recriação histórica surgiu nesse âmbito. A partir daí e mesmo quando a área – escola desapareceu, os projectos foram surgindo sem que fosse uma imposição ministerial mas pura e simplesmente porque os professores da escola os queriam dinamizar.”</i>
3E <sub>15</sub>	<i>“ (...) alguns surgiram efectivamente para responder a necessidades que entretanto foram surgindo.”</i>
3E <sub>16</sub>	<i>“Aproveitando também as oportunidades que o ministério dá para a criação de alguns projectos.”</i>

**Quadro 11** - Objectivos da implementação dos Projectos Escolares

Pretendia-se perceber quais as principais motivações para a implementação dos projectos indicados pelos entrevistados como mais relevantes pela sua dinâmica ou impacto, ou se o motivo da implementação se devia a fazer valer questões que se prendiam com directrizes emanadas pela tutela ou pelos normativos legais em vigor. Sobre este assunto o Director revela que sempre que se fala em projectos escolares é imperativo pensar-se em definição de estratégias que através desses projectos conduzam a estratégias de melhorias pedagógicas (1E<sub>45</sub>). Refere que nesse sentido, todos os projectos de cariz pedagógico em que a escola se envolveu, nomeadamente, aulas de apoio às disciplinas de Língua Portuguesa, clubes diversos, o projecto “*Disciplina Aberta*” (outra inovação pedagógica implementada em 2009, com o objectivo de facultar a todos os alunos interessados, adquirir novos conhecimentos, ou esclarecer dúvidas no âmbito de cada uma das disciplinas teóricas) (1E<sub>46</sub>), o projecto da “*biblioteca itinerante*” (1E<sub>47</sub>), foram todos projectos cuja principal missão era de facto

a implementação de estratégias pedagógicas que potenciasssem o sucesso dos alunos (1E<sub>48</sub>). Refere ainda, na perspectiva da melhoria dos resultados escolares, a implementação de projectos emanados pela tutela, tais como o plano de acção de matemática e o plano nacional de leitura, englobados nas áreas curriculares não disciplinares de estudo acompanhado e área de projecto (1E<sub>49</sub>) também estes com influência positiva no sucesso dos alunos. Sobre a implementação de projectos escolares como forma de cumprir normativos legais, este entrevistado considera que na sua grande maioria os projectos não surgem por esse motivo mas alega que por vezes uma nova legislação que entra em vigor abre portas à implementação de novas ideias (1E<sub>52</sub>) frisando a ideia de que nova legislação permite por vezes o surgimento de novos projectos, não apenas para fazer cumprir esses normativos mas antes tirando partido das directrizes ministeriais (1E<sub>54</sub>). A Coordenadora de projectos e do ensino especial também partilha desta ideia referindo do mesmo modo as oportunidades surgidas no âmbito de nova legislação para a implementação de novos projectos (3E<sub>16</sub>), apesar de ter em mente que alguns deles surgiram de modo a responder a novas necessidades (3E<sub>15</sub>). A subdirectora refere que a anterior legislação que previa a implementação da área-escola (2E<sub>17</sub>) (uma novidade legislativa na época em que surgiu) foi uma forma de implicar todas as disciplinas, de uma forma transversal, na execução de projectos (2E<sub>18</sub>) e que apesar de a área-escola ter surgido no âmbito de uma legislação que já não se encontra em vigor, o que se passou na escola campo do estudo foi que apesar de a implementação de projectos já não ser uma imposição ministerial (como se tratava com a área-escola), o facto é que eles continuaram a surgir simplesmente pela vontade dos professores, ou seja, não por imposição de um normativo mas sim porque sentiam a necessidade e a motivação para implementar novos projectos (2E<sub>19</sub>).

#### **7.1.4 - Categoria de análise 4 – Mobilização para os Projectos Escolares**

– Factores de mobilização para o desenvolvimento de projectos escolares

*“O que considera ser factor de mobilização dos professores para o envolvimento nesses projectos?”*

Categoria de análise 4 – Factores de mobilização dos professores para o desenvolvimento de projectos escolares	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Unidade de análise 9</b> – Factores de mobilização dos professores na implementação dos Projectos Escolares</li> </ul>	
Código dos dados	Descrição dos dados
1E <sub>55</sub>	“ (...) a motivação dos professores, e parte sempre daquilo que têm à sua frente,(...)”
1E <sub>56</sub>	“ (...) se têm condições de trabalho, nunca vi nenhum professor fugir das suas responsabilidades, (...) por isso ao ter condições de trabalho ou proporcionarem-lhes condições para poderem progredir, ou fazerem o que eventualmente projectam é evidente que a motivação está presente.”
1E <sub>57</sub>	“ (...) é uma forma de os professores quererem motivar os alunos, para resolver problemas da comunidade ou da sociedade envolvente, para inculcar hábitos de cidadania.”
1E <sub>58</sub>	“ (...) têm em vista resolver os problemas da turma: podem ser apresentados quer pelos alunos quer pelos professores.”
1E <sub>59</sub>	“ (...) o factor de mobilização é acima de tudo uma vontade em mudar algo, em fazer qualquer coisa de positivo ou resolver um problema.”
2E <sub>20</sub>	“ (...) o que muitas vezes acontece é que há um grupo de professores que idealiza um projecto e é esse mesmo grupo que depois consegue mobilizar todos os outros professores.”
2E <sub>21</sub>	“ O factor de mobilização desse grupo inicial, pois podem ser factores de vária ordem. Por vezes são sugestões que surgem de fora, outras vezes de projectos que existem a nível nacional e que as escolas tomam conhecimento e há um grupo de professores na escola que quer participar nesse projecto. Outras vezes tem a ver com a resolução de problemas da comunidade educativa, ou com o facto de os professores desta escola simplesmente gostarem de se envolver nestas actividades e gostarem de fazer estes projectos.”
2E <sub>22</sub>	“ (...) todos os professores gostavam de participar nestas actividades e isso, só isso já é uma forte mobilização para que estas actividades de facto sejam feitas.”
3E <sub>8</sub>	“ (...) quer nos projectos que eu tenho implementado, que eu tenho participado independentemente de ser por iniciativa própria ou não, as pessoas que se envolvem, envolvem-se muito porque gostam do que fazem, porque nos dá prazer, porque é muito gratificante no final a implementação desse trabalho, porque os frutos são sempre positivos.”

**Quadro 12** - Factores de mobilização para o desenvolvimento de Projectos Escolares

Outro aspecto que importa aclarar é sobre a motivação dos professores que dinamizam os projectos, ou seja, aquilo que os impele a desenvolver projectos escolares. Na perspectiva do Director, a motivação parte sempre da realidade com que os professores se deparam e enfrentam na escola (1E<sub>55</sub>) sendo que uma das principais motivações é na sua opinião as condições de trabalho existentes pois como refere, os professores por norma assumem as suas responsabilidades e ao serem proporcionadas

condições favoráveis à implementação de novos projectos, sem dúvida que a motivação está presente impelindo-os a avançar (1E<sub>56</sub>). Refere ainda que outra das motivações prende-se com o facto de os professores pretenderem motivar os alunos com outras formas de aprender, resolvendo problemas das suas vivências, da comunidade envolvente (1E<sub>57</sub>) sendo que são sempre projectos que surgem no seio da turma e que podem ser apresentados quer pelos professores quer pelos alunos (1E<sub>58</sub>). Na sua opinião o principal factor de mobilização é acima de tudo a vontade ou a necessidade em resolver um problema, em transformar, em fazer algo positivo (1E<sub>59</sub>). Por seu lado a Subdirectora afirma que na maioria das vezes, quando um grupo de professores idealiza um novo projecto, acaba por mobilizar os restantes professores (2E<sub>20</sub>) sendo que os factores de mobilização inicial desse grupo que idealiza o projecto, podem ser diversos, nomeadamente, sugestões exteriores à escola tais como projectos a nível nacional a que a escola ao tomar conhecimento pode candidatar-se, como também a resolução de problemas da comunidade educativa ou simplesmente porque os professores da escola campo gostam e estão por norma motivados em envolverem-se e dinamizarem projectos (2E<sub>21</sub>). A suportar esta ideia reafirma a opinião de que a forte motivação destes professores em realizar, implementar ou dinamizar projectos já é por si só uma motivação que está sempre presente (2E<sub>22</sub>). Tal como a Subdirectora, a Coordenadora de projectos e do ensino especial, considera que a principal motivação, é o facto de se gostar, envolvendo-se de forma francamente positiva “(...) *porque nos dá prazer, porque é muito gratificante no final a implementação desse trabalho, porque os frutos são sempre positivos.*” (3E<sub>8</sub>).

### 7.1.5 - Categoria de Análise 5 – Constrangimentos nos Projectos Escolares

– Constrangimentos na implementação dos Projectos Escolares

*“Quais os principais constrangimentos na implementação de projectos escolares nomeadamente os que são de algum modo inovadores?”*

Categoria de Análise 5 – Constrangimentos na implementação dos Projectos Escolares	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Unidade de análise 10</b> – Identificação dos constrangimentos na implementação dos Projectos Escolares</li> </ul>	
Código dos dados	Descrição dos dados
	<i>“ (...) nunca encontrei grandes constrangimentos, porque só avançava com projectos que</i>

1E <sub>60</sub>	<i>eram viáveis.(...)”</i>
1E <sub>61</sub>	<i>“ (...) nunca fui forçado a anular aquilo que à partida parecia logo impossível. Com um estudo prévio é possível avançarmos.”</i>
1E <sub>62</sub>	<i>“Não vale a pena estar a fazer coisas para o qual não temos condições.”</i>
1E <sub>64</sub>	<i>“ (...) fazemos um estudo prévio e daí partimos para o que são as nossas convicções que devem ser sempre em prol dos alunos e da escola e nunca para promoção pessoal...”</i>
1E <sub>65</sub>	<i>“Quanto aos projectos inovadores e a todos os que a escola se envolve, de facto o maior constrangimento tem sido sem dúvida as constantes alterações legislativas que causam grande instabilidade no funcionamento organizacional das escolas.”</i>
1E <sub>66</sub>	<i>“ (...) que maior constrangimento do que a tutela e os legisladores para a consecução de um projecto sério de trabalho?.....”</i>
1E <sub>68</sub>	<i>“ (...) estes que indico têm sido incontornáveis. São imposições e nada podemos fazer.... Apenas cumprir...”</i>
2E <sub>23</sub>	<i>“ (...) o obstáculo do tempo. Cada vez mais os professores estão sobrecarregados com trabalhos burocráticos, que nem sequer tem a ver com a principal missão do professor que é ensinar o aluno a preocupar-se com ele, pensar nele, pensar em actividades para que eles possam atingir os objectivos e as metas de aprendizagem (...)”</i>
2E <sub>24</sub>	<i>“ (...) a falta de tempo dos professores e também dos alunos, porque eles também passam muito tempo na escola, é um dos constrangimentos.”</i>
2E <sub>25</sub>	<i>“ (...) para fazer esses projectos, normalmente há necessidade de dinheiro. Esse é outro constrangimento, porque as escolas básicas não têm grande capacidade financeira para poderem dispor de dinheiro para financiar estes projectos.”</i>
2E <sub>26</sub>	<i>“ (...) também a própria falta de espaço. Há necessidade de juntar os alunos e professores e dentro do horário normal de funcionamento da escola, os espaços também são um factor de constrangimento.”</i>
2E <sub>27</sub>	<i>“ (...) o que acontece em muitos outros projectos é que os factores de constrangimento também têm a ver com haver necessidade de professores que dinamizem estes projectos e não existirem esses professores. (...) nesta escola isso não acontece, porque há sempre quem queira participar neles.”</i>
3E <sub>17</sub>	<i>“ (...) houve um projecto que foi criado, mas que não se conseguiu implementar até à presente data.”</i>
3E <sub>18</sub>	<i>“ (...) apesar de se ter enviado o projecto à DREL e a DREL ter respondido que louvava a implementação e que achava que estava tudo muito bem executado, a verdade é que não viabilizou a nossa proposta, que era apenas a angariação do tal psicólogo só para este projecto.”</i>
3E <sub>20</sub>	<i>“Existe ainda um outro projecto já homologado em conselho pedagógico, mas que ainda não se conseguiu pôr em prática, por falta de financiamento da própria escola (...)”</i>
3E <sub>21</sub>	<i>“Essencialmente são problemas que se prendem com questões financeiras.”</i>

**Quadro 13 - Identificação dos constrangimentos na implementação dos Projectos Escolares**

Havendo uma dinâmica de implementação de novos projectos escolares na escola campo, considerámos importante para o estudo, conhecer se se verificam constrangimentos na implementação desses projectos, e havendo, tipificá-los de modo a perceber-se se esses constrangimentos são exteriores ou não à organização escolar.

Quando questionado sobre eventuais constrangimentos à implementação de novos projectos escolares, o Director revelou não ter sentido grandes constrangimentos pois só avançava para novos projectos, mediante um estudo prévio, percebendo assim a sua viabilidade e exequibilidade (1E<sub>60</sub>), pelo que nunca se tinha visto forçado a abandonar nenhum projecto, reforçando a ideia da importância de efectuar um estudo prévio (1E<sub>61</sub>), pois na sua opinião considera não valer a pena avançar para projectos para os quais não existem condições (1E<sub>62</sub>). Considera que mediante esse estudo prévio é sempre possível avançar de acordo com as convicções, vincando a ideia que estas “(...) *devem ser sempre em prol dos alunos e da escola e nunca para promoção pessoal...*”(1E<sub>64</sub>). Apesar de afirmar nunca ter sentido de facto grandes constrangimentos na implementação de projectos inovadores, um dos que aponta como de grande relevância são as constantes alterações legislativas que na sua opinião “ (...) *causam grande instabilidade no funcionamento organizacional das escolas.*” (1E<sub>65</sub>). Afirma que o maior constrangimento é de facto a tutela e os legisladores que nem sempre possibilitam a consecução de projectos sérios de trabalho (1E<sub>66</sub>), sendo incontornáveis por se tratar de imposições governamentais (1E<sub>68</sub>).

A subdirectora revela como factor de grande constrangimento questões de ordem organizacional tais como o obstáculo do tempo, que se prende essencialmente com as inúmeras tarefas burocráticas remetidas para os professores, esquecendo a principal missão da profissão de professor que é ensinar para que os alunos possam atingir as suas metas de aprendizagem (2E<sub>23</sub>). A par da “*falta de tempo*” dos professores, também considera como factor de relevante constrangimento, o tempo excessivo que os alunos passam na escola (2E<sub>24</sub>) e ainda a falta de espaços físicos dentro do horário normal, pois muitos projectos carecem de espaços para juntar os alunos e que as estruturas físicas não comportam (2E<sub>26</sub>). Considera ainda que a falta de professores para dinamizar projectos pode ser um grande constrangimento, mas não associa esse problema à escola campo do estudo onde constata que os professores estão sempre disponíveis e com vontade em participar (2E<sub>27</sub>).

Sobre os constrangimentos relacionados com questões de ordem financeira, a Subdirectora e a Coordenadora de projectos e do ensino especial partilham da mesma

opinião, pois para a implementação de projectos por vezes é necessário financiamento sendo esta uma facilidade e disponibilidade financeira que as escolas na sua maioria não dispõem (2E<sub>25</sub>), transformando-se assim em constrangimentos essencialmente de cariz financeiro (3E<sub>21</sub>). A Coordenadora de projectos e do ensino especial reitera esta opinião afirmando mesmo que um dos projectos aprovados em conselho pedagógico, não foi ainda concretizado por falta de financiamento por parte da escola (3E<sub>20</sub>), havendo outro projecto que também teve a sua proposta inicial aprovada mas que até ao momento não se conseguiu pôr em prática, (3E<sub>17</sub>) por dificuldades relativas à não disponibilidade da Direcção Regional de Educação de Lisboa, que apesar de ter louvado o projecto apresentado não poderia viabilizar a proposta apresentada, que se tratava da angariação de uma psicóloga, elemento essencial para o funcionamento do projecto (3E<sub>18</sub>).

*“De que modo os constrangimentos mais relevantes, são resolvidos de modo a não implicar a consecução dos projectos?”*

Categoria de Análise 5 – Constrangimentos na implementação dos Projectos Escolares	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Unidade de análise 11</b> – Formas de resolução dos constrangimentos na implementação dos Projectos Escolares</li> </ul>	
Código dos dados	Descrição dos dados
1E <sub>67</sub>	<i>“Havendo constrangimentos dentro de um projecto, aí avançamos de forma a poder ultrapassar esses problemas, (...)”</i>
1E <sub>69</sub>	<i>“ (...) resta levantar de novo e com coragem enfrentar os novos desafios.”</i>
1E <sub>70</sub>	<i>“ (...) não podemos dar-nos por vencidos: quando uma estratégia deixa de ser possível, pensamos noutra. O que importa é que os alunos não saiam prejudicados e os professores desmotivados. Os últimos tempos têm sido difíceis mas não podemos desistir....”</i>
2E <sub>28</sub>	<i>“A nível do constrangimento do tempo, lá está, professores e alunos dão muito mais tempo à escola do que aquilo que lhes é realmente exigido, (...)”</i>
2E <sub>29</sub>	<i>“ (...) a nível do constrangimento da falta de dinheiro quando nós não conseguimos resolver essa situação pelos nossos próprios meios, pois tentamos encontrar parcerias de forma a que algumas entidades nos ajudem a financiar esses projectos.”</i>
2E <sub>30</sub>	<i>“Quanto ao constrangimento espaço, temos o hábito de ser um pouco inventivos e porque temos vontade, acabamos por resolver esse problema gerindo os espaços que temos na escola e sempre que necessário usamos a rua, pavilhões e espaços públicos do concelho, mediante autorização, evidentemente! A escola não está só dentro destas paredes, vai muito para além deste espaço físico e isso acaba por ser um constrangimento que nos traz mais-</i>

	<i>valias, pois assim acabamos por envolver muito mais gente da comunidade educativa e envolvente.”</i>
3E <sub>22</sub>	<i>“ (...) quando não nos é permitido avançar com um projecto por questões de ordem ministerial, pois aí ..... não há nada a fazer: ou tentamos alterar o inicialmente previsto de modo a obter autorização e viabilidade ou simplesmente temos de cancelar o projecto até uma nova oportunidade que o possa viabilizar.”</i>

**Quadro 14** - Formas de resolução dos constrangimentos na implementação dos Projectos Escolares

Tendo em conta que todos os entrevistados consideram existirem constrangimentos na implementação dos projectos inovadores importou perceber de que modo os mesmos eram ou não resolvidos de forma a pôr em causa a sua consecução.

Nesta questão o Director considera que apesar de existirem constrangimentos existe sempre um modo de os solucionar (1E<sub>67</sub>) afirmando que quando isso acontece há que ter a coragem de enfrentar esse desafio (1E<sub>69</sub>) e não permitir que o constrangimento impeça a concretização do projecto, pois considera muito importante que “(...) *os alunos não saiam prejudicados e os professores desmotivados (...)*” pelo que se deve pensar então noutra estratégia voltada para o sucesso do projecto (1E<sub>70</sub>). A Subdirectora por seu lado, incidindo nos constrangimentos que apontou como mais relevantes (o tempo, o financiamento e o espaço) refere que quanto à falta de tempo para a dinamização de projectos, esse problema é sempre contornado dada a disponibilidade habitual nesta escola por parte de alunos e professores em ir muito além do seu horário (2E<sub>28</sub>). No que se refere a problemas relacionados com questões de falta de financiamento, a forma de resolver o constrangimento é efectuar parcerias de modo a que essas entidades possam financiar os projectos que dele necessitem (2E<sub>29</sub>) e sobre o problema de espaço, esta entrevistada revela que acabam sempre por resolver o problema pois “ (...) *temos o hábito de ser um pouco inventivos e porque temos vontade, acabamos por resolver esse problema gerindo os espaços que temos na escola e sempre que necessário usamos a rua, pavilhões e espaços públicos do concelho (...)*”(2E<sub>30</sub>). Referindo ainda que esta forma de resolução até se transforma numa mais-valia para a escola pois assim verifica-se um maior envolvimento por parte da comunidade educativa e envolvente (2E<sub>29</sub>) pois na sua opinião “*A escola não está só dentro destas paredes, vai muito para além deste espaço físico (...)*” (2E<sub>30</sub>).

Quanto à Coordenadora de projectos e do ensino especial, a mesma refere que sempre que o constrangimento remete para questões de ordem ministerial, o único meio

de resolver o problema é alterar o projecto inicial e aguardar por novas oportunidades (3E<sub>22</sub>).

### 7.1.6 - Categoria de Análise 6 – Caracterização dos Projectos Escolares

– Caracterização e metas dos Projectos Escolares Inovadores

*“Em sua opinião, são projectos de alguma forma inovadores? Se sim, quais?”*

Categoria de Análise 6 – Caracterização e metas dos Projectos Escolares Inovadores	
• Unidade de análise 12 – Identificação dos Projectos Escolares Inovadores	
Código dos dados	Descrição dos dados
1E <sub>63</sub>	<i>“É preciso ter visão estratégica, estarmos atentos às necessidades quer dos alunos quer do meio envolvente e então termos a coragem de enfrentar novos desafios mesmo que nos pareçam difíceis.”</i>
1E <sub>71</sub>	<i>“Eu acho que são todos projectos inovadores tirando as actividades normais que as escolas têm (...)”</i>
1E <sub>72</sub>	<i>“ São na sua maioria projectos únicos pois surgem para fazer face às necessidades sentidas. Logo cada escola é uma escola, cada comunidade tem as suas problemáticas e necessidades próprias e por esse motivo, são projectos sempre de um certo modo inovadores.”</i>
1E <sub>74</sub>	<i>“ (...) os projectos dos painéis fotovoltaicos e da produção de biodiesel (...)”</i>
2E <sub>31</sub>	<i>“ (...) a nossa escola é muitas vezes caracterizada por ser uma escola inovadora. Quando se fala nisto, não se estão a referir basicamente aos projectos que desenvolvemos, mas também, à forma de organização da escola.”</i>
2E <sub>32</sub>	<i>“ (...) as directrizes do ministério também fazem com que muitas vezes estas inovações tenham que ser postas de lado (...)”</i>
2E <sub>33</sub>	<i>“ (...) em relação à inovação eu penso que a nossa escola é inovadora, tanto no sentido da sua organização como nos projectos em que se envolve, (...)”</i>
2E <sub>34</sub>	<i>“ (...) eu penso que projectos existem na maior parte das escolas. Se são inovadores ou não, pois como muitas vezes eles são feitos através de sugestões que vêm do exterior eu não sei até que ponto serão inovadores, mas de qualquer das formas que eles existem, existem (...)”</i>
2E <sub>35</sub>	<i>“ (...) inovador pode ser a forma como as pessoas se envolvem nesses projectos (...)”</i>
2E <sub>36</sub>	<i>“ (...) um projecto de matemática em que nós concorremos à Fundação Ilídio Pinho (...) ganhámos o primeiro lugar e através de dinheiro que nós recebemos com esse primeiro lugar pudemos dotar a escola, em quase todas as salas de aula com quadros interactivos. O</i>

	<i>projecto venceu talvez por ser um método de ensinar inovador mas inovadora também foi a forma como os frutos desse projecto foram aplicados permitindo também dar aulas de uma forma mais inovadora, usando as novas tecnologias.”</i>
2E <sub>42</sub>	<i>“(…) estando no órgão de gestão, às vezes há actividades nesta escola que nem sequer damos bem conta de que elas existem. Só quando chegamos ao final do ano e fazemos o balanço de todas as actividades que nós fizemos é que nos damos conta realmente daquilo que foi feito durante o ano lectivo.”</i>
2E <sub>43</sub>	<i>“Há actividades maiores e obviamente que dão mais nas vistas e essas sim toda a comunidade escolar se apercebe da existência desses projectos, mas não são só os projectos que dão muito nas vistas que são válidos.”</i>
2E <sub>44</sub>	<i>“(…) há pequenos projectos que envolvem um ou dois professores e uma ou duas turmas, que passam mais despercebidos, mas que nem por isso deixam de ter uma importância tão grande, como os outros projectos maiores (…)”</i>
2E <sub>45</sub>	<i>“(…) quando fazemos o balanço daquilo que foi feito e quando mostramos aos encarregados de educação todas as actividades que foram desenvolvidas na escola ao longo desse ano lectivo, é que toda a comunidade escolar se dá conta daquilo que se trabalhou durante o ano lectivo.”</i>
3E <sub>23</sub>	<i>“São. Todos eles.”</i>
3E <sub>24</sub>	<i>“(…) todos eles têm objectivos definidos e necessários, São todos inovadores no sentido de que não existiam nesta escola, nenhum deles.”</i>

**Quadro 15** - Identificação dos Projectos Escolares Inovadores

Para a recolha de dados sobre os projectos inovadores foram questionados os entrevistados no sentido de identificarem quais os projectos implementados na escola campo da investigação.

O Director começou por referir que é necessário ter visão de estratégia e que essa visão deve ser no sentido de se perceber as necessidades dos alunos, levando assim a enfrentar desafios mesmo que estes nos pareçam difíceis de alcançar ou implementar (1E<sub>63</sub>). Na sua opinião, tal como os outros entrevistados, considera que todos os projectos em que a escola se envolveu são projectos inovadores (1E<sub>71</sub>) pois como surgem para fazer face às necessidades dos alunos desta escola em concreto, de jovens desta comunidade em concreto, são projectos que têm por base uma necessidade ou uma problemática própria, logo considera-os todos projectos inovadores (1E<sub>72</sub>). Este entrevistado refere como projectos inovadores de maior relevância, a colocação dos painéis fotovoltaicos e a produção de biodiesel (1E<sub>74</sub>). A subdirectora também partilha da opinião do Director referindo que a escola é considerada uma escola inovadora (2E<sub>31</sub>) e na sua opinião isto refere-se não apenas aos projectos em que se envolve mas

também à forma como se organiza, ou seja no seu modo de funcionamento (2E<sub>33</sub>) apesar de constatar que algumas directrizes ministeriais impedem este tipo de inovação (2E<sub>32</sub>). Sobre os projectos inovadores esta entrevistada refere que todas as escolas têm projectos e que muitos deles até são propostas do exterior pelo que nesse sentido poderão ser ou não projectos inovadores (2E<sub>34</sub>) mas afirma que de facto é uma escola que se envolve em projectos diversos e que inovadora poderá ser a forma como os professores efectuem esse envolvimento (2E<sub>35</sub>). Exemplifica esta opinião com um projecto em que a escola concorreu a um concurso da *Fundação Ilídio Pinho* e venceu o primeiro lugar a nível nacional e com o prémio pecuniário atribuído, a escola adquiriu equipamento informático (quadros interactivos) para praticamente todas as salas de aula, sendo que o projecto tendo sido uma forma inovadora de ensinar e por esse motivo ter vencido o concurso, inovador foi também o modo como se aplicou o prémio permitindo a que todos os alunos da escola tivessem aulas inovadoras com tecnologia da nova geração (2E<sub>36</sub>). Refere também que com todas as tarefas inerentes ao cargo de gestão que ocupa, nem sempre se apercebe de todos os projectos desenvolvidos na escola mas o balanço de final de ano lectivo revela tudo o que foi feito (2E<sub>42</sub> e 2E<sub>45</sub>), pois nem todas as actividades ou projectos são igualmente visíveis apesar de considerar que todos são válidos (2E<sub>43</sub>) e apesar de muitas vezes serem desenvolvidos por um pequeno grupo de alunos e professores, são tão importantes como os grandes projectos (2E<sub>44</sub>). Tal como os outros entrevistados a Coordenadora de projectos e do ensino especial refere considerar todos os projectos como projectos inovadores (3E<sub>23</sub>) pois são definidos tendo em conta as necessidades sentidas, logo se ainda não existem, são inovadoras na escola (3E<sub>24</sub>).

*“O que é que esses projectos trazem para a escola?”*

*“Em que medida o envolvimento dos professores em novos projectos, potencia mudanças ao nível das dinâmicas da escola?”*

Categoria de Análise 6 – Caracterização e metas dos Projectos Escolares Inovadores	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Unidade de análise 13</b> – Implicação da implementação dos Projectos Escolares Inovadores na dinâmica organizacional da escola</li> </ul>	
Código dos dados	Descrição dos dados
1E <sub>73</sub>	<i>“(…) fazem eventualmente uma escola mais rica. Muito mais rica em valores, que é, sem dívida, aquilo que nós pretendemos dar aos nossos alunos.”</i>
	<i>“ (...) quando o professor está motivado quando se apresenta como dinamizador de</i>

1E <sub>76</sub>	<i>projectos é evidente que o envolvimento por parte dos professores cada vez se torna mais forte existindo também mais união entre os professores, mais vontade. Através do envolvimento em projectos escolares, os professores trabalham em conjunto, partilham ideias e opiniões, trabalham essencialmente em equipa.”</i>
1E <sub>77</sub>	<i>“ (...) é sem dúvida uma mudança importante no quotidiano das escolas.”</i>
1E <sub>79</sub>	<i>“Estes projectos potenciam essencialmente uma mudança efectiva das práticas dos professores. É uma mudança que se faz sem resistência porque passa pela vontade de cada um em se envolver: não é um trabalho imposto, logo, faz-se com vontade.”</i>
2E <sub>37</sub>	<i>“ (...) às vezes trazem mesmas coisas materiais (...)”</i>
2E <sub>38</sub>	<i>“Trazem também muita animação e dinamismo, pois quando estamos a desenvolver certos projectos, toda a escola acaba por viver esse mesmo projecto, não em função dele mas sim com ele (...)”</i>
2E <sub>39</sub>	<i>“ Uma coisa muito importante que estes projectos trazem para a escola é a união entre professores, entre alunos, o que nos leva a sentir (...) como se fosse mesmo a nossa casa. Aliás, muitos dos professores (...) quando se referem a este estabelecimento de ensino falam de casa e não de escola.”</i>
2E <sub>40</sub>	<i>“É verdade que muitas vezes para fazermos estes projectos temos que fazer algumas mudanças. Estou-me a referir basicamente a situações mesmo práticas, em que é necessário alterar horários por um determinado período de tempo, ou é necessário fazer outro tipo de alterações.”</i>
2E <sub>41</sub>	<i>“ (...) ao nível das dinâmicas da escola, eu acho que (...) à medida que vamos participando nestes projectos vai havendo vontade de para no ano seguinte continuarmos a participar neles ou envolvermo-nos em projectos, noutra tipo de projectos.”</i>
3E <sub>27</sub>	<i>“ (...) a disponibilidade por parte dos professores envolvidos. Isso é logo o ponto prioritário atendendo a que ninguém possui tempo para despender, aquando da criação e da implementação também destes projectos.”</i>
3E <sub>28</sub>	<i>“ (...) existe um grande espírito de equipa, boa vontade na elaboração destes projectos. Para os elaborar é preciso pensar, investigar e reflectir e tudo isto necessita de tempo.”</i>
3E <sub>29</sub>	<i>“ (...) a criação destes projectos também mexe com a dinâmica da escola, porque, por exemplo, no caso da criação das unidades de Autismo e de Multideficiência também tiveram que se adaptar espaços, adaptar/alterar espaços específicos, com horários específicos, que a restante comunidade escolar teve também de se adaptar.”</i>

**Quadro 16-** Implicação da implementação dos Projectos Escolares Inovadores na dinâmica organizacional da escola

No que concerne à implicação da implementação de projectos inovadores nas dinâmicas da escola, o Director afirma que a implementação de novos projectos transforma a escola numa escola “Mais rica (...) em valores” que se pretendem transmitir aos alunos (1E<sub>73</sub>). Refere essencialmente a forte motivação dos professores

como elemento fundamental para partilha e discussão de ideias e opiniões e a união e trabalho de equipa (1E<sub>76</sub>) aspecto também referido pela Coordenadora de projectos e do ensino especial (3E<sub>27</sub>) tornando-se este aspecto uma mudança significativa no quotidiano da escola (1E<sub>77</sub>) dada a alteração efectiva nas práticas dos professores, mudança esta que “ (...) *se faz sem resistência porque passa pela vontade de cada um em se envolver: não é um trabalho imposto, logo, faz-se com vontade.*” (1E<sub>79</sub>). A Subdirectora começa por referir que a implementação destes projectos trazem por vezes bens materiais (2E<sub>37</sub>) mas essencialmente “ (...) *muita animação e dinamismo, pois quando estamos a desenvolver certos projectos, toda a escola acaba por viver esse mesmo projecto, não em função dele mas sim com ele (...)*”(2E<sub>38</sub>). Estes projectos trazem também à escola um aspecto também referido pelos outros entrevistados, a união dos professores e também entre alunos, levando os professores a referir-se por vezes à escola como se fosse a “(...) *nossa casa.*” (2E<sub>39</sub>). Refere ainda que por vezes a dinamização ou implementação de alguns projectos leva também a algumas mudanças de organização do funcionamento da escola como por exemplo alterações temporárias nos horários (2E<sub>40</sub>). O aspecto que lhe parece muito visível é o facto de que a dinamização de projectos leva por norma a que os envolvidos tenham vontade de dar continuidade a esta dinâmica, participando em novos projectos (2E<sub>41</sub>). A Coordenadora de projectos e do ensino especial refere, a par do espírito de equipa já anteriormente referido, a grande disponibilidade dos professores apesar de esta disponibilidade nem sempre se verificar no início dos projectos (3E<sub>27</sub>). Afirma ainda que a implementação de alguns projectos tem de facto implicações na dinâmica organizacional da escola pois por vezes é necessário adaptar ou alterar espaços, com os horários adequados à nova realidade, assim como essa mudança também se reflecte na própria comunidade que tem de se adaptar à nova realidade, exemplificando estas afirmações com o projecto da criação da unidade de Multideficiência implementado na escola que teve um impacto na organização quer em termos de espaços quer de horários (3E<sub>28</sub>).

*“Considera que os mesmos são desenvolvidos de acordo com as metas e orientações do projecto educativo e projecto curricular do agrupamento?”*

<b>Categoria de Análise 6 – Caracterização e metas dos Projectos Escolares Inovadores</b>	
<b>• Unidade de análise 14 – Metas dos Projectos Escolares Inovadores</b>	
<b>Código dos dados</b>	<b>Descrição dos dados</b>
1E <sub>75</sub>	<i>“Todos os projectos foram desenvolvidos, não propriamente para ter um produto, uma verba, uma receita, mas essencialmente no aspecto educativo, como forma de sensibilização.”</i>
1E <sub>78</sub>	<i>“Enquanto pensarmos na nossa sala de aula com único centro da nossa missão, fechados em nós mesmos, não podemos progredir.”</i>
1E <sub>80</sub>	<i>“ (...) eu sempre ouvi falar em projectos educativos que sempre foram elaborados de acordo com a lei, só que efectivamente eram projectos educativos que talvez nem se adaptavam muito à escola.”</i>
1E <sub>81</sub>	<i>“O plano anual de actividades, (...) Era um plano que era pensado devidamente por todos os professores da escola em que as actividades e projectos propostos eram concretizados, com um objectivo próprio.”</i>
1E <sub>82</sub>	<i>“O plano do projecto educativo existe, não digo que não seja importante mas não deixa de ser apenas um documento que todas as escolas têm de ter. É nele que se descrevem as metas, definidas pela escola ou agrupamento, mas a meu ver, o plano anual de actividades reflecte muito mais o que na escola se faz. (...) o Projecto Educativo tem as metas, as linhas orientadoras, o Plano Anual de Actividades reflecte a realidade da dinâmica da escola.”</i>
1E <sub>83</sub>	<i>“ (...) metas de todos os projectos escolares, claro que são projectos que devem seguir as linhas orientadoras do Projecto Educativo e devem estar devidamente incluídos no plano anual de actividades.”</i>
2E <sub>46</sub>	<i>“ (...) os projectos partem precisamente daí. O Projecto Educativo, o Projecto Curricular do Agrupamento, o que é que se pretende, ver-se quais são as necessidades dos alunos e de que forma é que nós podemos ajudá-los a superar essas dificuldades.”</i>
2E <sub>47</sub>	<i>“Qualquer projecto educativo e qualquer projecto curricular de agrupamento deverá ter como principal objectivo o sucesso escolar dos alunos.”</i>
2E <sub>48</sub>	<i>“ (...) os professores se envolvem nesses projectos, o que eles pretendem de facto é que os alunos atinjam o sucesso escolar.”</i>
2E <sub>49</sub>	<i>“ (...) de facto são actividades importantes, que marcam professores, marcam também os alunos e que são, sem dúvida nenhuma, uma outra forma de aprender.”</i>
3E <sub>25</sub>	<i>“Sem dúvida inovação, desenvolvimento, a resposta a necessidades de alguns alunos (...)”</i>
3E <sub>26</sub>	<i>“ (...) aos alunos com necessidades educativas especiais e que cada vez mais também estão a integrar as escolas do regular. Cada vez mais, é uma realidade igualmente crescente, e como tal rapidamente tem que se pensar sempre em inovar, com respostas para eles.”</i>
3E <sub>30</sub>	<i>“Sim. Estes assentam nas necessidades dos alunos (...)”</i>

3E <sub>31</sub>	<i>“ (...) estas respostas surgiram independentemente do Projecto Educativo e do Curricular de Agrupamento. Fazem parte dele mas surgem pelas necessidades sentidas.”</i>
------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

**Quadro 17** - Metas dos Projectos Escolares Inovadores

No que se refere às metas dos projectos escolares implementados na escola campo da investigação o Director explica que eles surgem essencialmente como forma de sensibilização para os alunos, ou seja, não como forma de obter quaisquer benefícios financeiros ou materiais mas sim no que toca à componente pedagógica da formação dos alunos (1E<sub>75</sub>) porque na sua opinião para se avançar pedagogicamente, aos professores não cabe a missão de ensinar apenas no interior da sala de aula (1E<sub>78</sub>). Relativamente ao projecto educativo, este entrevistado revela ter conhecimento que muitos nem se adaptavam à realidade das escolas, eram apenas e somente documentos escritos de acordo com a legislação imposta (1E<sub>80</sub>) ao contrário do plano anual de actividades que revela efectivamente uma realidade de propostas pensadas e reflectidas pelos professores em que cada um dos projectos nele incluídos têm objectivos próprios e bem definidos (1E<sub>81</sub>). Na sua opinião, atribui importância ao projecto educativo mas não apenas como um documento obrigatório em todas as escolas ou agrupamentos, pois é nele que estão inscritas e definidas as metas e as linhas orientadoras pelas quais se regem todos os projectos, mas é de facto no plano anual de actividades que essa dinâmica é mais concreta, real e visível (1E<sub>82</sub>): os projectos seguem as metas e linhas orientadoras do projecto educativo mas é no plano anual de actividades que estão devidamente fundamentados cada um dos projectos (1E<sub>83</sub>). Esta opinião é também partilhada pela Subdirectora que refere ser do projecto educativo e das metas nele definidas que partem todos os projectos dinamizados, pois o projecto educativo define as metas consoante as necessidades diagnosticadas para que as mesmas possam ser superadas (2E<sub>46</sub>). Neste sentido afirma, tal como referido pelo Director, que o principal objectivo da existência de um projecto educativo ou projecto curricular de agrupamento, é o sucesso dos alunos (2E<sub>47</sub>) e os professores que se envolvem na concretização desse projecto pretendem também que ele sirva para melhorar os resultados escolares dos alunos (2E<sub>48</sub>). A Subdirectora enfatiza a importância da dinamização de projectos escolares pois são estas actividades que de facto marcam alunos e professores e na sua opinião são *“ (...) sem dúvida nenhuma, uma outra forma de aprender.”* (2E<sub>49</sub>). A Coordenadora de projectos e do ensino especial afirma que em suma estes projectos são a resposta inovadora às necessidades dos alunos (3E<sub>25</sub>) visando essencialmente colmatar

as necessidades dos alunos (3E<sub>30</sub>). Refere também o aumento crescente de alunos com necessidades educativas especiais que estão a integrar as turmas de ensino regular pelo que, nestes casos em concreto, é fundamental inovar de modo a responder às necessidades de todos os alunos que frequentam as escolas do ensino regular (3E<sub>26</sub>). Na sua opinião “ (...) *estas respostas surgiram independentemente do Projecto Educativo.*” ou seja, surgem no projecto educativo devidos às necessidades previamente diagnosticadas (3E<sub>31</sub>).

### 7.1.7 - Categoria de Análise 7 – Contributo dos Parceiros nos Projectos Escolares

– Contributo do envolvimento da comunidade escolar e dos parceiros sociais nos Projectos Escolares

*“Considera que os projectos escolares contribuem de alguma forma para o impacto na comunidade social envolvente?”*

Categoria de Análise 7 – Contributo do envolvimento da comunidade escolar e dos parceiros sociais nos Projectos Escolares	
• Unidade de análise 15 – Contributo dos Projectos Escolares para a comunidade envolvente	
Código dos dados	Descrição dos dados
1E <sub>84</sub>	<i>“ (...) sim, os projectos escolares contribuem como impacto na comunidade.”</i>
1E <sub>85</sub>	<i>“ (...) a escola não tem por função principal projectar-se para o exterior mas é de facto importante que os projectos nela desenvolvidos tenham alguma importância e impacto na comunidade envolvente. É nela que pertencem os nossos alunos, logo é para ela que trabalhamos, por isso importa que se conheça o que fazemos e com que objectivos.”</i>
2E <sub>50</sub>	<i>“ (...) alguns que são feitos única e exclusivamente na escola e aí o impacto será menor(...).”</i>
2E <sub>51</sub>	<i>“ (...) A feira do livro, é aberta não só aos professores, alunos, funcionários, mas também aos encarregados de educação e a toda a comunidade. Inclusivamente, durante algum tempo fizemos essa feira do livro em parceria com a câmara municipal, a feira do livro até saía do edifício da escola, era feita num dos largos da Lourinhã. (...) e de facto isso tem impacto na comunidade social envolvente..”</i>
2E <sub>52</sub>	<i>“ (...) os projectos que envolvem a história são aqueles que maior impacto têm, porque muitas vezes esses projectos não são feitos no recinto da escola, mas são feitos fora da escola, (...)”</i>
2E <sub>53</sub>	<i>“ (...) a feira oitocentista, em que essa actividade foi feita num dos largos da Lourinhã. E é evidente que isto teve um impacto enorme na comunidade, até porque aí nós contámos com</i>

	<i>a colaboração dos comerciantes que aproveitaram o facto de termos feito aquela feira durante dois dias, para também estarem presentes na feira, nas bancas que nós tínhamos feito, com a roupa da época a vender os seus produtos.”</i>
2E <sub>54</sub>	<i>“ (...) os projectos de lançamento dos CD e DVD musicais foram projectos de grande impacto na comunidade educativa pois envolveram todos os alunos do agrupamento e contaram com a participação de pais, familiares, autarquia, professores, alunos, auxiliares, etc. e foram trabalhos apresentados num pavilhão desportivo da Lourinhã, devido ao elevado número de pessoas a assistir.”</i>
3E <sub>32</sub>	<i>“Claro que sim, sobretudo as unidades que ao serem na localidade onde as famílias habitam lhes “facilitam a vida”.”</i>
3E <sub>33</sub>	<i>“ (...) todos os projectos em que este agrupamento se envolve, fazem com que a escola abra as portas à comunidade, logo têm de facto um impacto considerável.”</i>

**Quadro 18** - Contributo dos Projectos Escolares para a comunidade envolvente

Todos os entrevistados afirmam que o desenvolvimento dos projectos implementados na escola contribui como impacto positivo na comunidade pelas práticas desenvolvidas na escola (1E<sub>84</sub>; 3E<sub>33</sub>) apesar de, na opinião da Subdirectora, alguns projectos que são apenas desenvolvidos dentro da escola, o seu impacto para a comunidade não ser tão significativo (2E<sub>50</sub>). O Director considera que a principal missão da escola não é projectar-se para o exterior mas os projectos nela desenvolvidos têm de ter relevância para a comunidade pois é a ela que pertencem os alunos e assim sendo, importa que se conheça quais os objectivos dos projectos dinamizados na escola (1E<sub>85</sub>). A Subdirectora refere, a título de exemplo, uma actividade que na sua opinião é reveladora do impacto na comunidade envolvente, dos projectos desenvolvidos na escola e que são abertos a toda a comunidade educativa: a feira do livro que em tempos era realizada num dos largos da vila, em parceria com a câmara municipal e dessa forma envolvia de facto toda a comunidade (2E<sub>51</sub>). Refere ainda os projectos de história ao vivo que são sempre dinamizados fora do recinto escolar (2E<sub>52</sub>). Um deles, a feira oitocentista, contou ainda com a colaboração dos comerciantes locais que participaram também eles, com trajes à época (2E<sub>53</sub>). Esta entrevistada refere ainda outros projectos tais como o lançamento do CD e em 2010 o lançamento do DVD musical que contou com a participação de todos os alunos, professores, encarregados de educação e funcionários da escola e do agrupamento e que foi apresentado à comunidade no pavilhão desportivo da Lourinhã, com um elevado número de espectadores (2E<sub>54</sub>). Por seu lado a Coordenadora de projectos e do ensino especial acrescenta também a criação

dos projectos das unidades de Multideficiência e de Autismo que ao serem implementados na localidade onde as famílias habitam teve sem dúvida um grande impacto na comunidade por lhes trazer grandes benefícios e facilidades de usufruto para os seus educandos (3E<sub>32</sub>).

*“São efectuadas parceiras com a comunidade envolvente para a implementação desses projectos? Se sim, porquê?”*

*“Quais os parceiros sociais que mais colaboram com a escola?”*

<b>Categoria de Análise 7 – Contributo do envolvimento da comunidade escolar e dos parceiros sociais nos Projectos Escolares</b>	
<b>• Unidade de análise 16 – Identificação das parcerias efectuadas com a escola</b>	
<b>Código dos dados</b>	<b>Descrição dos dados</b>
1E <sub>86</sub>	<i>“As parcerias para os projectos não foram muitas. Foram para actividades talvez com maior projecção para o exterior (...)”</i>
1E <sub>87</sub>	<i>“Quanto a outras parcerias temos algumas que surgem pontualmente na dinamização dos projectos.”</i>
2E <sub>55</sub>	<i>“ (...) sem parecerias nunca conseguiríamos.(...) tem a ver com a questão do dinheiro, mas não só.”</i>
2E <sub>56</sub>	<i>“A Associação de Pais, por exemplo, tem-nos sempre apoiado na dinamização destes projectos. Muitas vezes a Guarda Nacional Republicana também, porque os projectos quando saem à rua é necessária a colaboração deles na orientação do trânsito, (...) Nestes projectos, quem tem um maior peso na ajuda e nas parcerias que desenvolve connosco é a Câmara Municipal da Lourinhã, que nos ajuda não só na parte logística, mas também na parte financeira dando muitas vezes dinheiro para que estes projectos possam ser concretizados.”</i>
2E <sub>57</sub>	<i>“A Câmara Municipal e a Caixa de Crédito Agrícola Mútuo da Lourinhã são de facto os maiores parceiros que temos.”</i>
2E <sub>58</sub>	<i>“Têm a ver com aqueles projectos que saem da escola (...) e sobretudo a feira oitocentista, até porque este projecto partiu da Câmara.”</i>
3E <sub>34</sub>	<i>“Sim. Na situação específica do Ensino Especial, temos a parceria com a ADAPECIL”</i>
3E <sub>35</sub>	<i>“Relativamente a outros projectos, temos várias parcerias, Câmara, GNR, Associações locais, etc.”</i>
3E <sub>36</sub>	<i>“Nestes específicos, turmas de PCA, as unidades de autismo e de Multideficiência (...) não têm parceiros sociais, porque isto é tudo, enfim pela vontade e “carolice” dos professores que elaboram estes projectos.”</i>
3E <sub>37</sub>	<i>“O gabinete de mediação de conflitos estabelece uma parceria com a GNR (...)”</i>
3E <sub>38</sub>	<i>“ (...) este agrupamento fez a semana cultural em Março e nessa semana uma das situações</i>

<i>proposta foi a colaboração da GNR para participarem com os cavalos.”</i>
-----------------------------------------------------------------------------

**Quadro 19** - Identificação das parcerias efectuadas com a escola

Pela análise efectuada ao plano anual de actividades com os diversos projectos escolares dinamizados na escola campo do estudo, considerou-se importante conhecer se são efectuadas parcerias para a implementação desses projectos. Neste aspecto as opiniões nem sempre são unânimes. O Director não considerou muito relevante as parcerias efectuadas excepto nalguns projectos de maior projecção para o exterior (1E<sub>86</sub>), ou parcerias efectuadas pontualmente (1E<sub>87</sub>) ao contrário da Subdirectora que afirma ser impossível levar a cabo determinados projectos sem o estabelecimento de parcerias principalmente no que toca ao aspecto financeiro (2E<sub>55</sub>). Além do aspecto financeiro a entrevistada refere que a associação de pais tem sido um dos principais parceiros da escola bem como a Guarda Nacional Republicana da Lourinhã sempre que é necessário apoio na organização de projectos que envolvem saídas ao exterior e ainda a grande parceria da Câmara Municipal que apoia quer financeiramente quer em termos logísticos, propiciando a concretização de alguns projectos (2E<sub>56</sub>). Refere que os maiores parceiros são sem dúvida a instituição bancária Caixa de Crédito Agrícola Mutua da Lourinha e a autarquia (2E<sub>57</sub>) sendo que um dos projectos desenvolvidos pela escola, a feira oitocentista, até partiu da autarquia no âmbito da comemoração da batalha do Vimeiro (2E<sub>58</sub>). Por seu lado a Coordenadora de projectos e do ensino especial afirma que de facto se efectuam parcerias e que no caso específico do ensino especial existe uma parceria com a ADAPECIL (Associação de Amor para A Educação de Cidadãos Inadaptados da Lourinhã) (3E<sub>34</sub>) e que relativamente a outros projectos existem diversas parcerias, nomeadamente, a Guarda Nacional Republicana, especificamente no projecto do gabinete de mediação de conflitos (3E<sub>37</sub>), a autarquia (também sublinhado pela Subdirectora) e também associações locais, entre outros parceiros (3E<sub>35</sub>). Noutros projectos, tais como as unidades de Multideficiência e de Autismo e as turmas de Percorso Curricular Alternativo não existem parcerias mas apenas a vontade dos professores (3E<sub>36</sub>). Na realização do projecto da “*semana cultural*” tiveram a participação da Guarda Nacional Republicana com a cedência dos cavalos (3E<sub>38</sub>).

*“Em que projectos foi mais evidente esse envolvimento?”*

*“Em sua opinião, quais foram os aspectos positivos da participação dos parceiros sociais no desenvolvimento desses projectos?”*

<b>Categoria de Análise 7 – Contributo do envolvimento da comunidade escolar e dos parceiros sociais nos Projectos Escolares</b>	
<b>• Unidade de análise 17 – Identificação dos benefícios do estabelecimento de parcerias</b>	
<b>Código dos dados</b>	<b>Descrição dos dados</b>
1E <sub>88</sub>	<i>“ (...) Caixa de Crédito Agrícola Mútuo da Lourinhã, na implementação dos prémios de mérito e excelência para os alunos, bem como, na implementação do cartão magnético (...)”</i>
1E <sub>89</sub>	<i>“ (...) temos as empresas que colaboram pontualmente com pequenos donativos (em bens essencialmente).”</i>
1E <sub>90</sub>	<i>“O aspecto positivo foi que conseguiam alcançar verbas, que nós não conseguíamos. Por isso o aspecto positivo foi precisamente a parte monetária.”</i>
2E <sub>59</sub>	<i>“ (...) Caixa de Crédito Agrícola Mútuo da Lourinhã, o seu envolvimento prende-se com o apoio nos prémios pecuniários aos alunos com melhor desempenho escolar em cada ano de escolaridade.”</i>
2E <sub>60</sub>	<i>“Acho que foi muito positiva a participação dos parceiros sociais no desenvolvimento desses projectos.”</i>
2E <sub>61</sub>	<i>“ (...) em relação aos comerciantes, (...) nunca tinham sido contactados para participarem nas actividades connosco e foi muito bem aceite.”</i>
2E <sub>62</sub>	<i>“ (...) a Guarda Nacional Republicana que colabora connosco noutras actividades menos agradáveis (...) quando também desenvolvemos estas actividades é uma outra forma de contactar com eles e de conviver com eles e de facto é muito positivo.”</i>
3E <sub>39</sub>	<i>“ (...) interesse dos miúdos, como pelo próprio interesse do Comandante da GNR e das pessoas que participaram da GNR, com muita atenção, muita disponibilidade e muito sensíveis também aos miúdos que os procuraram.”</i>
3E <sub>40</sub>	<i>“ (...) além do da GNR, as técnicas da ADAPECIL, o facto de elas leccionarem aos nossos alunos e fazerem-no deslocando-se às escolas.”</i>
3E <sub>41</sub>	<i>“ (...) permite obviamente às famílias poderem trabalhar e enquanto trabalham, os filhos usufruem das terapias em causa.”</i>

**Quadro 20** - Identificação dos benefícios do estabelecimento de parcerias

Tendo em conta que todos os entrevistados referem o estabelecimento de parcerias, foi considerado importante conhecer quais os aspectos mais positivos ou de maior relevância desse envolvimento. Sobre esta questão o Director refere que um dos parceiros sociais que mais tem colaborado com a escola tem sido uma instituição

bancária do Concelho (Caixa de Crédito Agrícola Mútuo da Lourinhã) mais concretamente no financiamento parcial do projecto de implementação da automação de escolas e implementação do cartão magnético e também no projecto de atribuição de prémios de mérito e excelência para os alunos que se destacam em cada ano de escolaridade pelo bom desempenho escolar (1E<sub>88</sub>) sendo este aspecto também referido pela Subdirectora (2E<sub>59</sub>) que inclusive admite que a participação dos parceiros sociais foi francamente positiva para a concretização de alguns projectos (2E<sub>60</sub>). O Director refere ainda a colaboração pontual com empresas que colaboram com pequenos donativos (1E<sub>89</sub>) sendo que o aspecto fundamental do estabelecimento de parcerias remete para a aquisição de verbas que de outra forma não seria possível à escola obter, logo o factor mais positivo é na sua opinião a questão financeira (1E<sub>90</sub>). A Subdirectora por seu lado aponta a participação dos comerciantes locais num dos projectos realizados (2E<sub>61</sub>) e também a colaboração da GNR quer no apoio prestado à escola em situações da sua exclusiva competência, quer nas actividades em que a escola solicita a sua colaboração e que tem sido sempre muito positiva (2E<sub>62</sub>). Esta opinião é corroborada pela Coordenadora de projectos e do ensino especial que refere a disponibilidade das forças de segurança locais (3E<sub>39</sub>) e além do apoio e colaboração da GNR acrescenta ainda a colaboração das técnicas da ADAPECIL que se deslocam às escolas para realizarem as terapias com os alunos, não havendo assim a necessidade de os mesmos se deslocarem à referida associação (3E<sub>40</sub>) o que se revela numa forma francamente facilitadora para a vida das famílias, possibilitando-lhes que os seus filhos usufruam das terapias durante o horário escolar (3E<sub>41</sub>).

#### **7.1.8 - Categoria de Análise 8 – Identificação de Práticas de Lideranças Intermédias**

– Experiência profissional dos professores e Identificação das práticas de liderança na dinamização de projectos escolares inovadores

*“Qual a média de idade dos professores que se envolvem nos projectos?”*

*“Qual o seu vínculo? São professores do quadro?”*

<b>Categoria de Análise 8 – Experiência profissional dos professores e Identificação das práticas de liderança na dinamização de projectos escolares inovadores</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Unidade de análise 18</b> – Idade, tempo de serviço e vínculo contratual dos professores que dinamizam projectos escolares inovadores</li> </ul>	
Código dos dados	Descrição dos dados
1E <sub>91</sub>	<i>“ (...) eu diria que 80% dos professores se envolveram nos projectos independentemente da idade.”</i>
1E <sub>92</sub>	<i>“ (...) são professores do quadro, titulares quando existiam, professores contratados, todos eles.”</i>
1E <sub>93</sub>	<i>“A motivação acho é que é importante.”</i>
2E <sub>63</sub>	<i>“ (...) andarà por volta dos 40 anos”</i>
2E <sub>64</sub>	<i>“A maior parte das vezes, a ideia de fazer estes projectos parte de professores já mais velhos, professores efectivos da escola e são eles que acabam por arrastar com a sua dinâmica os colegas mais novos que também como é natural, muitas vezes vêm de longe, não conhecem o meio, não conhecem os hábitos da escola e acabam por se deixar arrastar pelos colegas que já cá estão há mais tempo e que são dinâmicos e que conseguem envolvê-los nestas actividades.”</i>
2E <sub>65</sub>	<i>“ (...) entre os 15 e os 20 anos de serviço.”</i>
2E <sub>66</sub>	<i>“Maioritariamente sim. São professores do quadro.”</i>
3E <sub>42</sub>	<i>“Na sua maioria são professores por volta dos 40 anos que por norma são professores deste quadro e têm acima dos 15 anos de serviço.”</i>

**Quadro 21** - Idade, tempo de serviço e vínculo contratual dos professores que dinamizam projectos escolares inovadores

Foram questionados os entrevistados quanto à idade, tempo de serviço e vínculo contratual dos professores que na escola campo da investigação, habitualmente se envolvem, ou lideram projectos escolares. À excepção do Director que afirma que independentemente da idade, tempo de serviço ou vínculo contratual, cerca de 80% dos professores desta escola envolvem-se em projectos (1E<sub>91</sub>; 1E<sub>92</sub>) e que a importância não são estes factores mas sim a motivação dos próprios professores (1E<sub>93</sub>), as outras entrevistadas consideram que são professores com cerca de 40 anos e entre os 15 e os 20 anos de serviço sendo maioritariamente, professores do quadro de escola (2E<sub>63</sub>; 2E<sub>65</sub>; 2E<sub>66</sub>; 3E<sub>42</sub>). A Subdirectora reforça ainda a ideia que na grande maioria das vezes, a ideia de implementar ou dinamizar um projecto surge dos professores com mais tempo de serviço e do quadro, considerando-os muito dinâmicos e que com esta postura profissional conseguem “arrastar” os colegas mais novos, que ainda não conhecem bem o meio escolar, a envolverem-se nestes projectos (2E<sub>64</sub>).

*“São os professores que por iniciativa própria lideram os projectos escolares inovadores?”*

*“Como identifica a forma como os professores se envolvem nesses projectos?”*

*“Considera que através da dinamização de projectos escolares, os professores evidenciam alguma forma de liderança? De que tipo?”*

<b>Categoria de Análise 8 – Experiência profissional dos professores e Identificação das práticas de liderança na dinamização de projectos escolares inovadores</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Unidade de análise 19</b> – Evidências de práticas de Liderança dos professores na dinamização dos projectos</li> </ul>	
<b>Código dos dados</b>	<b>Descrição dos dados</b>
1E <sub>53</sub>	<i>“(…) eu nunca fiz opções sozinho, partilhei sempre os meus pontos de vista (…)”</i>
1E <sub>94</sub>	<i>“São os professores que normalmente apresentam as propostas e a partir daí sendo viáveis é evidente que esses projectos vão para a frente e são eles que os lideram.”</i>
1E <sub>95</sub>	<i>“Só com motivação própria e com vontade própria. Ninguém é obrigado a fazer nada, ninguém é obrigado a entrar em projectos. Os professores envolvem-se porque se sentem interessados e motivados, caso contrário é um processo que não surte resultados certamente tão positivos.”</i>
1E <sub>96</sub>	<i>“(…) sim, claro que evidenciam formas de Liderança. Quando um professor se propõe a dinamizar um determinado projecto está, está a ter uma atitude de liderança. Vai ficar à frente desse projecto, embora acompanhado sempre pelo presidente, pelo órgão de gestão, mas é ele que praticamente avança sempre com todo o projecto.”</i>
1E <sub>97</sub>	<i>“Concretiza-se essencialmente na dinâmica do professor. Quando um professor apresenta um projecto há sempre um grupo de professores que o apoia logo directamente. Não há projectos sem haver líder pelo que a liderança acaba sempre por transparecer.”</i>
2E <sub>67</sub>	<i>“Muitas vezes sim, são os professores que por sua iniciativa lideram os projectos inovadores em que se envolvem, outras vezes tem a ver com as propostas que vêm do exterior e aí o órgão de gestão pensa, quando recebe alguma proposta de algum projecto, qual é o professor mais indicado para liderar este projecto.”</i>
3E <sub>43</sub>	<i>“(…) sim, porque a maioria destes projectos que eu falei surgem da resposta à necessidade e, enfim há sempre alguém com uma ideia relativamente a isso. Depois quem tem a ideia acaba sempre por liderar esses projectos.”</i>
3E <sub>44</sub>	<i>“(…) é necessário dar resposta, nenhum de nós estava a pensar em dispor de mais tempo para um outro projecto, mas apareceu este projecto e acabámos todos por disponibilizar mais tempo (…)”</i>

**Quadro 22** - Evidências de práticas de Liderança dos professores na dinamização dos projectos

Sobre as práticas utilizadas pelos professores na dinamização dos projectos escolares inovadores o Director afirma que a sua postura nunca foi fazer opções sozinho

pois sempre partilhou as suas ideias e pontos de vista (1E<sub>53</sub>) tendo sempre mostrado disponibilidade para ouvir os professores na apresentação das propostas para novos projectos que, sendo viáveis, eram os próprios proponentes que os lideravam (1E<sub>94</sub>). Consolida esta opinião afirmando que acima de tudo prevalece a motivação intrínseca dos professores pois ninguém é obrigado a dinamizar projectos dado que *“Os professores envolvem-se porque se sentem interessados e motivados, caso contrário é um processo que não surte resultados certamente tão positivos.”* (1E<sub>95</sub>). Quando questionado sobre evidências de práticas de liderança dos professores o Director afirma peremptoriamente que existem e por norma, quem propõe o projecto revela dessa forma uma atitude de liderança e é ele que acaba por liderar a consecução do mesmo, embora sempre acompanhado pela Direcção da escola (1E<sub>96</sub>). É ainda sua opinião que a liderança verifica-se essencialmente na dinâmica de actuação do professor, também visível de outras formas pois, *“Quando um professor apresenta um projecto há sempre um grupo de professores que o apoia logo directamente. Não há projectos sem haver líder pelo que a liderança acaba sempre por transparecer.”* (1E<sub>97</sub>).

A opinião da Subdirectora é similar à do Director quando afirma que são os professores que por sua própria iniciativa lideram os projectos inovadores que dinamizam mas também refere que quando os projectos são propostas apresentadas exteriormente à escola, é o órgão de gestão que avalia qual o professor mais indicado para liderar esse projecto (2E<sub>67</sub>). Quanto à Coordenadora de projectos e do ensino especial, considera também muito visível as práticas de liderança dos professores na dinamização dos projectos principalmente porque estes surgem de uma necessidade sentida, logo, quem apresenta esse projecto, sentiu uma efectiva necessidade ou motivação e acaba por ser o líder dessa proposta (3E<sub>43</sub>) e surgem principalmente pela necessidade de resposta aos problemas, logo apesar da disponibilidade dos professores ser reduzida, acaba por se verificar que o seu envolvimento num novo projecto não deixa de transparecer por esse constrangimento (3E<sub>44</sub>).

### **7.1.9 - Categoria de Análise 9 - Identificação de Práticas de Lideranças de Topo**

– Práticas de liderança dos professores com cargos de gestão (de topo ou intermédia) na dinamização de projectos escolares inovadores

*“Na sua opinião, quais as dinâmicas utilizadas que conduzem os professores a dinamizar projectos?”*

*“Existindo liderança, como é que se concretiza na promoção de projectos inovadores?”*

<b>Categoria de Análise 9 – Práticas de liderança dos professores com cargos de gestão (de topo ou intermédia) na dinamização de projectos escolares inovadores</b>	
<b>• Unidade de análise 20 – Identificação dos tipos de Liderança</b>	
<b>Código dos dados</b>	<b>Descrição dos dados</b>
1E <sub>98</sub>	<i>“Para que haja liderança é preciso que exista um líder e normalmente quem apresenta um projecto inovador acaba sempre por liderar esse mesmo projecto.”</i>
1E <sub>99</sub>	<i>“Não surge de forma forçada, surge antes de mais com um trabalho de equipa em que todos são importantes e ouvidos é no fundo uma liderança partilhada.”</i>
2E <sub>68</sub>	<i>“ (...) quando as ideias saem dos próprios professores eles próprios se organizam e escolhem um grupo para liderar esse projecto. Quando são propostas vindas de fora muitas vezes o órgão de gestão escolhe qual o professor que deverá encabeçar a liderança desse projecto.”</i>
2E <sub>69</sub>	<i>“Eles envolvem-se a 100%. Aliás, se não fosse o envolvimento, a dinâmica, a motivação desses professores a grande maioria dos projectos que têm sido feitos nesta escola nunca teriam existido.”</i>
2E <sub>70</sub>	<i>“É evidente que os professores evidenciam práticas de Liderança. Para que estes projectos existam é sempre necessário que haja uma ou várias pessoas que tomam a liderança desse projecto (...) também tomam de alguma forma a liderança sobre as pessoas que participam nesse projecto.”</i>
2E <sub>71</sub>	<i>“ (...) alguns projectos são encabeçados sempre pelas mesmas pessoas, mas cada uma delas tem um tipo diferente de manifestar a sua liderança.”</i>
2E <sub>72</sub>	<i>“É evidente que há pessoas que têm mais tendência para liderar grupos do que outras. E quando essas pessoas põem como objectivo concretizar algum projecto, as coisas correm sobre rodas (...)”</i>
2E <sub>73</sub>	<i>“ (...) não podemos deixar que os projectos andem sem rumo. É necessário haver grupos que dinamizem, que planifiquem, que estabeleçam os objectivos para que esses projectos se efectivem e havendo um grupo que exerça a sua liderança de forma eficaz é evidente que isso vai contribuir para a realização desses projectos e para que eles sejam um sucesso.”</i>
3E <sub>45</sub>	<i>“ (...) a partir do momento em que é apresentada a ideia e se concorda com a viabilidade automaticamente o envolvimento dos professores participantes é de 100%.”</i>
3E <sub>46</sub>	<i>“É sempre necessário alguém liderar.”</i>
3E <sub>47</sub>	<i>“ (...) tem que haver alguém que organize e lidere o projecto. Não quer dizer que todos não participem dando ideias para melhorar a ideia principal, mas acaba sempre por existir</i>

	<i>alguém que lidera.”</i>
3E <sub>48</sub>	<i>“Eu acho que isso relaciona-se com a capacidade de quem lidera, acima de tudo, não é? A verdade é que existem pessoas com esta capacidade mais acentuada que outras. À liderança associo ideias e dinamismo também.”</i>

**Quadro 23** - Identificação dos tipos de Liderança

A análise às entrevistas revela que todos os entrevistados têm opiniões muito semelhantes. O Director reforça a ideia de que os professores que apresentam projectos inovadores, são eles próprios que os lideram (1E<sub>98</sub>) e que por tal, essa liderança *“Não surge de forma forçada, surge antes de mais com um trabalho de equipa em que todos são importantes e ouvidos é no fundo uma liderança partilhada.”* (1E<sub>99</sub>). Por seu lado a Subdirectora reitera a ideia de que a liderança dos projectos é por norma exercida pelos professores que propõem os projectos e só em propostas externas, essa liderança é encabeçada por um professor por sugestão do órgão de gestão (2E<sub>68</sub>). Corroborando uma opinião do Director anteriormente apresentada, esta entrevistada afirma que *“Eles envolvem-se a 100%. Aliás, se não fosse o envolvimento, a dinâmica, a motivação desses professores a grande maioria dos projectos que têm sido feitos nesta escola nunca teriam existido.”* (2E<sub>69</sub>). Assim, no seu entender, é muito visível a existência de práticas de liderança nos professores, que pode ser efectivada por uma ou mais pessoas, tomando desse modo a liderança dos projectos em si mas também a liderança sobre os professores que nele participam ou colaboram (2E<sub>70</sub>). Sobre quem lidera os projectos refere que alguns projectos acabam por ser liderados sempre pelas mesmas pessoas, mas com formas diferentes de manifestar essa liderança (2E<sub>71</sub>). Esclarece ainda que, na sua opinião, existem líderes com maior capacidade para liderar grupos de pessoas (2E<sub>72</sub>). Esta entrevistada conclui, referindo-se à necessidade da existência de lideranças eficazes na concretização dos projectos, pois em cada projecto é necessário planificar, estabelecer objectivos, dinamizar as actividades inerentes e essa forma de liderança conduz ao provável sucesso do projecto (2E<sub>73</sub>).

A Coordenadora de projectos e do ensino especial partilha da opinião dos outros entrevistados relativamente ao envolvimento dos professores nos projectos viáveis e a implementar afirmando mesmo que *“(…) o envolvimento dos professores participantes é de 100%.”* (3E<sub>45</sub>) e é sempre fundamental que alguém lidere esses projectos (3E<sub>46</sub>) pois na sua opinião *“(…) tem que haver alguém que organize e lidere o projecto. Não quer dizer que todos não participem dando ideias para melhorar a ideia principal, mas acaba sempre por existir alguém que lidera.”* (3E<sub>47</sub>). Esta entrevistada considera que

nem todas as pessoas possuem ou revelam capacidades de liderança, ou mesmo tendo capacidades de liderança pode ser muito ou pouco acentuada, e isto porque “À liderança associo ideias e dinamismo também.” (3E<sub>48</sub>).

“”Já dinamizou/liderou algum projecto nesta escola? Qual ou quais?”

“Como conseguiu a adesão dos professores a aderir a esses projectos?”

<b>Categoria de Análise 9 – Práticas de liderança dos professores com cargos de gestão (de topo ou intermédia) na dinamização de projectos escolares inovadores</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Unidade de análise 21</b> – Identificação de práticas de Liderança nos Projectos Escolares inovadores dos professores com cargos de gestão (de topo ou intermédia)</li> </ul>	
<b>Código dos dados</b>	<b>Descrição dos dados</b>
1E <sub>100</sub>	“ (...) nunca liderei sozinho praticamente nenhum projecto; estive sempre à frente dos projectos através de professores, colegas, que por si só manifestavam essa intenção. E quando eram projectos viáveis então seguíamos para a frente.”
1E <sub>101</sub>	“ (...) estive presente em todos os projectos inovadores. Todos aqueles que apenas têm alterações nos aspectos pedagógicos, posso dizer que praticamente liderei-os todos (...)”
1E <sub>102</sub>	“ (...) tudo o que diz respeito à organização em si da escola no aspecto pedagógico foram liderados por mim, todos os outros projectos ..... tinha sempre algum professor que dinamizava e liderava.”
1E <sub>103</sub>	“ (...) talvez a atitude que eu sempre tive durante o meu cargo de presidente, ou membro da direcção, que era chegar ao pé dos colegas sem grandes imposições, saber a vontade de cada um no sentido de fazermos qualquer coisa pelos nosso alunos.”
1E <sub>104</sub>	“ (...) as coisas surgiam normalmente. Ninguém era obrigado a nada. Não impunha e as pessoas por si só se tinham vontade e se se sentiam motivados aderiam...”
1E <sub>105</sub>	“ (...) eram os próprios professores que vinham ter comigo no sentido de que, se há um projecto podemos avançar, uma relação de equipa.”
1E <sub>106</sub>	“ (...) além de presidente, director, nunca deixei de ser professor. Sempre estive ligado aos professores. Eu era mais um mas com a função de líder. Foi sempre para servir e nunca para ser servido. Sempre, sempre ao lado dos colegas e daí talvez uma aproximação entre todos.”
2E <sub>74</sub>	“Todos aqueles projectos que têm a ver com história foram dinamizados por mim e pela outra colega (...)”
2E <sub>75</sub>	“Conversando com eles. Explicando que de facto esses projectos são importantes.”
2E <sub>76</sub>	“ (...) há alturas durante os projectos em que o trabalho de facto é desgastante (...) mas no final como tem sido sempre tão gratificante tudo aquilo que nós fizemos, esses tempos

	<i>menos felizes digamos até acabam por ser esquecidos.”</i>
2E <sub>77</sub>	<i>“ (...) nunca tivemos dificuldade em ter professores (...) para dinamizar esses projectos.”</i>
2E <sub>78</sub>	<i>“ (...) quando nós pensamos nestes projectos é logo no início do ano e logo no início do ano falamos com eles para que possam planificar as suas actividades de acordo com esses projectos (...)”</i>
2E <sub>79</sub>	<i>“ (...) também tem a ver com o tal ambiente de que falámos no início desta entrevista. O ambiente na nossa escola é bom, gostamos de colaborar todos uns com os outros, o trabalho não nos assusta o que faz com que seja fácil para o grupo que lidera o projecto conseguir encontrar colaboradores.”</i>
3E <sub>49</sub>	<i>“Sim. Isto até parece um bocadinho mal o que vou dizer, (risos) ... mas com a excepção do Projecto de Percussão todos os outros que eu falei anteriormente foram desenvolvidos e liderados por mim.”</i>
3E <sub>51</sub>	<i>“ (...) penso que consigo um efeito contagiante nas outras pessoas a forma como eu proponho a situação e claro que explico a pertinência da implementação dos projectos. Também reconheço que subtilmente consigo sempre levar a água ao meu moinho. (...) E há sempre quem adira. Depois, fica sempre um bom ambiente entre os envolvidos nos projectos (...)”</i>

**Quadro 24** - Identificação de práticas de Liderança nos Projectos Escolares Inovadores dos professores com cargos de gestão

No sentido de conhecer as práticas de liderança dos professores que têm responsabilidade ao nível da gestão da escola, considerámos fundamental apurar dados no sentido de conhecer a opinião dos entrevistados sobre as suas próprias práticas. Quando questionados se já tinham liderado algum projecto na escola, todos os entrevistados responderam afirmativamente. O Director esclarece que apesar de nunca ter liderado projectos sozinho, esteve *“sempre à frente”* dos projectos, acompanhado pelos professores que assim o pretendiam (1E<sub>100</sub>) e quanto a projectos inovadores afirma mesmo ter estado presente em todos mas relativamente a projectos mais relacionados com inovações de carácter pedagógico, aí a sua liderança foi total (1E<sub>101</sub>), ou seja, esclarece que em projectos relacionados com a organização, esses foram liderados por si e os outros projectos eram liderados por outros professores (1E<sub>102</sub>). Explica esta forma de liderar como uma atitude e postura profissional que sempre teve enquanto membro da gestão, em que antes de impor, optou sempre por conversar no sentido de perceber as motivações e vontades dos professores em fazer algo pelos alunos (1E<sub>103</sub>). Sobre a forma como conseguia essa adesão refere que estas lideranças surgiam de forma espontânea e natural, sem imposições da sua parte e os professores sempre aderiram por manifesta vontade própria (1E<sub>104</sub>). Reforça ainda esta ideia referindo que eram os próprios professores que o abordavam sempre que tomavam

conhecimento de um novo projecto e, em equipa, avançavam (1E<sub>105</sub>). Este entrevistado confessa que sempre se considerou professor e que apesar de ter um cargo de gestão esteve sempre próximo dos seus colegas de trabalho confessando que “ (...) *era mais um, mas com a função de líder. Foi sempre para servir e nunca para ser servido. Sempre, sempre ao lado dos colegas e daí talvez uma aproximação entre todos.*” (1E<sub>106</sub>) Por seu lado a Subdirectora refere ter sido ela em conjunto com outra colega, que lideraram todos os projectos relacionados com a disciplina de história (2E<sub>74</sub>) e a forma como conseguia a adesão dos professores a aderirem aos projectos tem sido sempre através do diálogo, explicando-lhes a importância e relevância dos projectos (2E<sub>75</sub>). Revela que a liderança e realização de certos projectos é um trabalho desgastante mas que em balanço, o facto de terem resultados tão gratificantes, fazem com que os momentos mais difíceis sejam quase esquecidos (2E<sub>76</sub>). Quanto à formação de equipas para dinamizar os projectos, não tem sido uma tarefa difícil (2E<sub>77</sub>) uma vez que os objectivos desses projectos por norma são definidos com antecedência permitindo que os professores planifiquem os seus trabalhos e actividades em consonância com os projectos em fase de implementação (2E<sub>78</sub>). Refere ainda que esta “facilidade” em ter equipas de professores para colaborar na dinamização desses projectos, está, na sua opinião, directamente ligada ao bom ambiente de trabalho que existe na escola em que os professores gostam de colaborar uns com os outros, não tendo receio de trabalhar até muito além do previsto e este facto é sem dúvida um elemento essencial para os líderes dos projectos em que a escola se envolve, encontrarem os seus colaboradores (2E<sub>79</sub>).

A Coordenadora de projectos e do ensino especial confessa com algum constrangimento que praticamente todos os projectos de que falou foram liderados por si (3E<sub>49</sub>) e questionada sobre a forma como consegue a adesão das pessoas para formar equipas revela que pensa ter um modo de apresentar os projectos que produz um “*efeito contagiante*” nas pessoas a quem os propõe dizendo ainda que justifica cuidadosamente a pertinência dos mesmos, reconhecendo também que “(...) *subtilmente consigo sempre levar a água ao meu moinho. (...) E há sempre quem adira. Depois, fica sempre um bom ambiente entre os envolvidos nos projectos (...)*” (3E<sub>51</sub>).

*“Considera que a sua actuação revela alguma forma de liderança? Se sim, de que modo?”*

<b>Categoria de Análise 9 – Práticas de liderança dos professores com cargos de gestão (de topo ou intermédia) na dinamização de projectos escolares inovadores</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Unidade de análise 22</b> – Caracterização dos Tipos de Liderança dos professores com cargos de gestão (de topo ou intermédia) na dinamização de projectos escolares inovadores</li> </ul>	
<b>Código dos dados</b>	<b>Descrição dos dados</b>
1E <sub>107</sub>	<i>“Sim, é evidente que acabo por revelar liderança pois um líder, é o que faz o balanço entre todos os que estão envolvidos.”</i>
1E <sub>108</sub>	<i>“ (...) sou um líder que é acompanhado por muitos líderes. Faço com que todos sejam úteis, que todos se sintam motivados, todos se sintam capazes (...)”</i>
1E <sub>109</sub>	<i>“ (...) acho que me posso orgulhar de ter sido de certa forma um presidente e director que conseguiu sempre equilibrar a relação humana com as relações de trabalho e também promover nos professores atitudes de liderança e ensinando sempre aquilo que sabia.”</i>
1E <sub>110</sub>	<i>“Acima de tudo somos pessoas e o líder nunca deve esquecer que trabalha com pessoas. Tenho a certeza que nunca me esqueci disso.”</i>
1E <sub>111</sub>	<i>“Fui um líder entre muitos líderes.”</i>
2E <sub>80</sub>	<i>“Eu não sei se a minha actuação revela alguma forma de liderança. Normalmente eu até consigo, convencer os colegas a fazerem tudo aquilo que eu quero. É capaz de ser alguma forma de liderança, não sei.”</i>
2E <sub>81</sub>	<i>“ (...) eu sou uma pessoa de bom senso e como eles acham que eu tenho bom senso acham que quando eu lhes peço alguma coisa até não estou a pedir nada de exagerado e por isso tenho conseguido sempre a colaboração deles.”</i>
2E <sub>82</sub>	<i>“É capaz de ser uma forma de liderança, apesar de eu não ser uma pessoa que goste de me impor (...)”</i>
2E <sub>83</sub>	<i>“Há diferentes formas de liderança, como é evidente. Provavelmente, o que eu consigo fazer é acabar por conseguir liderá-los sem parecer que de facto os estou a liderar.”</i>
3E <sub>50</sub>	<i>“Eu não faço as coisas à força. Sou uma pessoa positiva por natureza e isso reflecte-se também, quando me surge uma determinada ideia e a proponho.”</i>
3E <sub>52</sub>	<i>“Admito com humildade que sou uma criativa e dá-me uma enorme satisfação ver quando o projecto que criei provoca um final feliz para pais e filhos. Isso quer dizer que foi um sucesso e isso obviamente que para mim é uma motivação constante.”</i>
3E <sub>53</sub>	<i>“Admito que apesar de ser subtil na forma como tento liderar os outros, quando algo não corre como eu tinha inicialmente planeado o meu primeiro impacto é não achar muita graça à situação. Eu também tenho humildade para dar aqui o braço a torcer nisto. Não verbalizo, mas fico a pensar no assunto.”</i>
3E <sub>54</sub>	<i>“ (...) se depois de reflectir e eu verificar por mim própria, ou que entretanto alguém me pôs a reflectir sobre o assunto e chegar à conclusão que aquilo que foi inicialmente por mim proposto deverá ser alterado e porque essa alteração significa melhoria, então</i>

	<i>rapidamente modifico a minha opinião. Têm é de me convencer que é melhor.”</i>
3E <sub>55</sub>	<i>“ (...) só uma liderança em que se escuta a equipa, funciona. Não trabalhamos sozinhos e por isso, mesmo liderando devemos obviamente partilhar, discutir, melhorar, alterar, etc. E isso fazemos em conjunto na maioria das vezes.”</i>

**Quadro 25** - Identificação dos tipos de liderança dos professores com cargos de gestão (de topo ou intermédia) na dinamização de projectos escolares inovadores

Para tentarmos perceber se de facto os professores com cargos de gestão de topo ou intermédia, consideram revelar práticas de liderança, questionámos todos os entrevistados no sentido de se perceber se se consideram líderes. O Director afirma considerar-se um líder pois na sua opinião é o líder que gere a equipa e efectua o balanço das dinâmicas dos envolvidos (1E<sub>107</sub>). Afirma considerar-se “ (...) *um líder que é acompanhado por muitos líderes. Faço com que todos sejam úteis, que todos se sintam motivados, todos se sintam capazes (...)*” (1E<sub>108</sub>) revelando ainda que, em jeito de balanço da sua postura enquanto Presidente ou Director, ter conseguido sempre “ (...) *equilibrar a relação humana com as relações de trabalho e também promover nos professores atitudes de liderança e ensinando sempre aquilo que sabia.*” (1E<sub>109</sub>). Este entrevistado afirma dar muita importância às relações interpessoais pois na sua opinião, o líder nunca se deve esquecer que a sua equipa são pessoas e as relações são importantes (1E<sub>110</sub>) e que foi sempre “ (...) *um líder entre muitos líderes.*” (1E<sub>111</sub>).

Por seu lado a Subdirectora não é tão segura a afirmar-se como líder, justificando a sua opinião com o facto de reconhecer que consegue sempre colaboradores para os projectos e que talvez esta seja até de algum modo, uma forma de liderança (2E<sub>80</sub>). Considera que talvez o seu bom senso leve a que os professores colaborem consigo (2E<sub>81</sub>) e que esta seja também uma forma de liderança pois não utiliza a imposição como forma de formar equipa (2E<sub>82</sub>). Revela ainda que reconhece existirem diversas formas de liderança e que a sua poderá passar por liderar o grupo sem que estes se apercebam de facto da sua liderança (2E<sub>83</sub>).

Quanto à Coordenadora de projectos e do ensino especial refere que também não impõe ideias mas sim propõe (3E<sub>50</sub>). Considera ser uma pessoa com criatividade e agrada-lhe quando os projectos trazem benefícios para todos, considerando esse ser o factor da motivação constante para a sua envolvência em projectos (3E<sub>52</sub>). No que se refere à sua postura enquanto líder admite que apesar da sua subtilidade na liderança não reage muito bem quando algo ocorre contra o que inicialmente previra (3E<sub>53</sub>). Sempre que tal se verifica, reflecte sobre o assunto e quando considera que o projecto poderá

beneficiar com o novo rumo, altera a sua opinião mas frisando que “*Têm é de me convencer que é melhor.*” (3E<sub>54</sub>). Sobre esta questão acrescenta em tom de balanço que “*(...) só uma liderança em que se escuta a equipa funciona. Não trabalhamos sozinhos e por isso, mesmo liderando, devemos obviamente partilhar, discutir, melhorar, alterar, etc. E isso fazemos em conjunto na maioria das vezes.*” (3E<sub>55</sub>).

### 7.1.10 - Categoria de Análise 10 – Outros dados Complementares

– Outros dados

*“Há mais algum aspecto que deseje acrescentar, relativamente ao qual não tenhamos conversado?”*

Categoria de Análise 10 – Outros dados	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Unidade de análise 23</b> – Informações complementares expressadas livremente pelos entrevistados</li> </ul>	
Código dos dados	Descrição dos dados
2E <sub>84</sub>	<i>“ (...) os professores estão a ser muito penalizados, não só com as burocracias que exigem de nós e que não são de facto importantes para o desenvolvimento das nossas funções, mas que acabam por nos desgastar.”</i>
2E <sub>85</sub>	<i>“ (...) estamos a viver uma situação em que os alunos estão cada vez mais desmotivados, e nós precisávamos de mais tempo para pensar neles e para trabalhar com eles.”</i>
2E <sub>86</sub>	<i>“ (...) a falta de tempo que nós temos, a desmotivação que se abateu sobre os professores poderá vir a dificultar a realização destes projectos. Eu tenho medo que no futuro, os professores se limitem a dar as suas aulas e a cumprir o seu tempo, o tempo que têm que está estipulado na lei (...)”</i>
2E <sub>87</sub>	<i>“ (...) eu tenho medo que os professores (...) se remetam unicamente para dentro da sala de aula, porque os alunos serão muito penalizados com essa situação e os próprios professores também, porque quer queiramos quer não, apesar do trabalho, o ambiente que se estabelece entre os professores que dinamizam projectos é muito engraçado, é muito interessante e acabamos mesmo por criar laços de amizade que vão muito para além dos laços profissionais que nos unem.”</i>
2E <sub>88</sub>	<i>“A minha recomendação seria que quem nos governa, perceba que o professor tem que ter tempo para trabalhar com os seus alunos.”</i>
2E <sub>89</sub>	<i>“ (...) de facto tanta responsabilidade em cima dos professores, inclusivamente neste momento os professores além de professores são sociólogos, são psicólogos, são mães, são pais, são educadores e parece-me que está a faltar tempo para o professor ser aquilo que de facto deveria ser que era um instrutor.”</i>

2E <sub>90</sub>	<i>“A nossa principal função é instruir os alunos. E de facto cada vez tem menos tempo, para cumprir essa função, que é a nossa.”</i>
3E <sub>56</sub>	<i>“ (...) acredito que presentemente atravessamos uma tempestade, mas, lá está o meu positivismo, eu acho sempre que o futuro é melhor (...)”</i>
3E <sub>57</sub>	<i>“ (...) a falta de recursos financeiros e materiais associados à falta de tempo obviamente que isto vai gerando uma contínua desmotivação junto dos professores.”</i>
3E <sub>58</sub>	<i>“ (...) tem que perceber que quando se pede sucesso isto é como fazer uma casa, quer dizer: se nós fazemos uma casa em que os alicerces são frágeis obviamente que a casa desmorona-se à primeira tempestade (...)”</i>
3E <sub>59</sub>	<i>“ (...) se deve melhorar devendo ser reflectido por quem de direito (...) de modo a que as escolas possuam melhores condições para a implementação de projectos escolares inovadores. Temos de pensar na escola dos tempos de hoje e dota-las quem sabe de maior autonomia, quer pedagógica quer financeira. A continuarmos no caminho por onde vamos, os projectos vão ficar pelo caminho, por inúmeras e variadas razões.....”</i>

**Quadro 26** - Informações complementares expressadas livremente pelos entrevistados

No final da entrevista foi dada a oportunidade de os entrevistados poderem acrescentar algum aspecto não incluído nas questões colocadas. O Director considerou que apesar de ter consciência que poderia ter incluído muito outros projectos e opiniões, em suma, tinha abordado, se bem que de forma ligeira, todos os temas colocados à conversa.

Quanto às outras duas entrevistadas, expressaram vontade em abordar ainda, para além das questões colocadas, outros aspectos não incluídos durante a entrevista. Tendo em conta os assuntos expressados livremente pelas entrevistadas, considerámos relevante incluir alguns dados recolhidos, como forma de enriquecer a análise das entrevistas e também as conclusões que apresentaremos no final do trabalho.

A Subdirectora afirmou ter consciência das burocracias impostas aos professores e que acabam por ter consequências desgastantes (2E<sub>84</sub>). Afirma também que os alunos se encontram desmotivados e que por esse motivo torna-se fundamental que os professores disponham de tempo para os apoiar (2E<sub>85</sub>). Aborda também o facto de que a desmotivação que também se abateu nos professores pode, na sua opinião, afectar a realização de novos projectos escolares e que os professores, devido ao desgaste profissional, se limitem a cumprir as tarefas estipuladas na lei (2E<sub>86</sub>). Tem receio que os professores se remetam apenas para o interior da sala de aula pois, como afirma, a dinamização de projectos tem um impacto francamente positivo nas relações que se estabelecem entre os professores e entre professores e alunos que *“ (...) vão muito para*

*além dos laços profissionais que nos unem.*” (2E<sub>87</sub>). Afirma que cada vez mais os professores assumem diversos papéis: “ (...) *sociólogos, são psicólogos, são mães, são pais, são educadores (...)*” (2E<sub>89</sub>) e de o tempo ser escasso para a principal missão do professor que é “*instruir*” (2E<sub>90</sub>).

Quanto à Coordenadora de projectos e do ensino especial, a mesma afirma que sendo uma pessoa “*positiva*”, acredita no futuro apesar das dificuldades que sente (3E<sub>56</sub>) mas adianta que na sua opinião “ (...) *a falta de recursos financeiros e materiais associados à falta de tempo obviamente que (...) vai gerando uma contínua desmotivação junto dos professores.*” (3E<sub>57</sub>).

As duas entrevistadas avançam com algumas sugestões que considerámos importante para o estudo, nomeadamente:

- A Subdirectora sugere que os governantes valorizem a ideia de que os professores precisam de tempo para trabalhar com os alunos (2E<sub>88</sub>).
- A Coordenadora de projectos e do ensino especial remete as suas recomendações para uma maior solidez nos alicerces da educação (3E<sub>58</sub>); uma reflexão/avaliação séria sobre a educação que permita a consolidação e/ou implementação dos projectos escolares, e opina ainda que “*Temos de pensar na escola dos tempos de hoje e dotá-las quem sabe de maior autonomia, quer pedagógica quer financeira. A continuarmos no caminho por onde vamos, os projectos vão ficar pelo caminho, por inúmeras e variadas razões .....*” (3E<sub>59</sub>).

Em suma:

Da análise às entrevistas apurámos que todos os entrevistados têm uma larga experiência profissional como docentes. Dado o longo percurso profissional e experiência em Gestão Escolar, por conseguinte, consideramos que as suas informações serão portanto válidas e fiáveis. Os dados permitiram também apurar que os responsáveis pela Gestão desta escola possuem a formação especializada considerada adequada para o exercício de outras funções docentes, nomeadamente, Administração e Gestão Educativa. Nesse sentido, podemos elencar a ideia que os professores com responsabilidade ao nível da gestão, deverão ser profissionais com competência, devidamente qualificados, quer pela larga experiência profissional, quer pela formação especializada de que são detentores. A este propósito, podemos elencar uma ideia de Maxwell (2008) que aponta as pessoas com competência como indivíduos que “(...)

fazem mais do que ter um desempenho de alto nível. Elas inspiram e motivam outras pessoas a fazer o mesmo.” (p.78).

Tendo em conta o balanço que os entrevistados fazem do seu trabalho podemos concluir que o exercício em cargos de gestão escolar exige uma grande dedicação, conhecimento e esforço, devendo portanto ser exercido por profissionais com qualificações adequadas. Quando se refere cargos de gestão não se remete exclusivamente para Presidente, Director, Subdirector ( direcção de topo), mas também, para além da prática docente, a todos os cargos de gestão intermédia necessários na dinâmica organizacional das escolas e sobre este facto verifica-se que os entrevistados já exerceram também praticamente todos os cargos de gestão intermédia pelo que consideramos que a sua experiência permite-lhes ter uma visão alargada sobre as vivências, necessidades e prioridades numa organização escolar. Verifica-se também pela análise efectuada aos dados recolhidos através das entrevistas, que o trabalho em equipa é fundamental para uma gestão equilibrada culminando na principal função destes cargos que vai sempre no sentido de proporcionar condições de aprendizagem e sucesso aos alunos.

No que concerne à caracterização da escola, a análise às entrevistas permite apontar para uma realidade onde o dinamismo e a inovação estão presentes constantemente nas actividades e projectos que lá se desenvolvem. Podemos também afirmar que perante os dados recolhidos, que num contexto de uma população escolar maioritariamente oriunda de famílias com baixa escolaridade e algumas dificuldades económicas (referidas pelo Director do Agrupamento), é do total interesse da escola, proporcionar condições favoráveis de aprendizagem quer seja através dos projectos inovadores que implementa, quer nos recursos que cria e promove. Podemos ainda inferir que estas condições são criadas por profissionais que têm por missão promover o sucesso escolar dos alunos, facto que se comprova pelos resultados obtidos pelos alunos em exames nacionais, aspecto este frisado quer pelo Director, quer pela Subdirectora. Poderemos assim afirmar que a implementação de projectos vários não descarta as áreas nucleares dos currículos pois a escola pode gerir o plano de estudos de cada ciclo de ensino potenciando o desenvolvimento desses conteúdos, através de um intercâmbio de saberes exercido em trabalho por projectos, promovendo assim a aprendizagem dos alunos de um modo activo, autónomo e responsável.

Sobre o clima de escola concluímos que se trata de uma escola com um clima de trabalho promotor à inovação, com sentido de pertença para os profissionais que lá exercem funções, onde os laços profissionais se cruzam com os laços de amizade, onde o trabalho de equipa é uma evidência frisada, por todos os participantes neste estudo. Estes dados permitem-nos inferir que um bom clima de escola tem fortes repercussões nos projectos que nela se desenvolvem sendo que esta ideia vai de encontro ao que muitos peritos em gestão afirmam que profissionais felizes são profissionais mais empenhados e produtivos, tornando-se catalisadora de inovação. Um dos pontos-chave que permitiu estas inferências tratou-se do facto que todos os entrevistados, em vários momentos do decorrer da entrevista, caracterizarem a escola como “*Nossa escola*” e ainda como “*Nossa Casa*”, o que denota um sentimento de pertença vincadamente presente tendo também enaltecido o bom clima de trabalho que propicia a que o envolvimento dos profissionais se efectue a título voluntário, sem esforço e essencialmente com motivação, gosto e vontade.

Sobre as perspectivas relativamente a “*projecto escolar*” os dados são reveladores quanto ao universo alargado de especificidades em que este termo se aplica. Falamos de Projecto Educativo, Projecto Curricular de Escola ou de Turma, Projecto de Grupo, Projectos sobre uma temática específica, no entanto, em educação ele assume-se essencialmente como uma ferramenta pensada, um plano de intenções não inerte (mas antes em constante construção) com vista à solução de um problema, para uma nova cidadania, para mais e melhor “*saber*”, remetendo, como afirma Peças (1999, p.56) para “(...) uma nova visão e um novo sentido de escola.” e que para que este se efective, é necessário que se revista de história, identidade e pertença. Poderemos afirmar que todos os participantes do estudo consideram a importância do desenvolvimento de projectos escolares, (remetendo esta denominação não para projecto enquanto documento, mas antes para projectos postos em prática no âmbito das linhas orientadoras pela qual esta escola se assume no seu Projecto Educativo) tendo em conta que têm sempre subjacente objectivos relacionados com o desempenho dos alunos, quer seja ele em termos académicos quer em termos de mais e melhor cidadania. Quanto aos contributos trazidos pelo desenvolvimento de projectos escolares, a análise empírica dos dados permite concluir que sem uma forte motivação dos seus intervenientes, não é possível de todo a dinamização e implementação de novos projectos e através destes, no decurso da sua implementação, motivar um universo mais alargado de intervenientes no processo. Os dados revelam que por vezes, é o líder de determinado projecto que acaba

por envolver outros, quer sejam eles professores ou alunos, pais, assistentes operacionais ou até mesmo parceiros sociais. É esta motivação do líder que acaba por ser contagiante, permitindo-nos deste modo inferir que no âmago da liderança, está de facto a capacidade de mobilizar outros no processo, pois a motivação surge sem imposição, sem ser forçada, voluntariamente, surge essencialmente no interior de cada profissional, confirmando-se assim o que afirma Thomas (2009) sobre as ideias de liderança de Jonh Adair, que considera o líder como “(...) o tipo de pessoa (com qualidades de liderança) que tem o conhecimento adequado e a capacidade de levar um grupo a alcançar os seus objectivos voluntariamente” (p. 120). É também visível através dos dados apurados que numa escola onde a vivência da realização de novos projectos é uma constatação, esta torna-se reveladora de uma escola com movimento, “*com vida*” como preconiza Fullan (1993), permitindo que a escola se alargue à comunidade educativa e não se restrinja ao espaço fechado de sala-de-aula, apesar de os dados revelarem que grande parte dos projectos surgem efectivamente no seu seio: no seio de uma turma ou ainda mais afinada em situações específicas de tentativa de solucionar problemas de uma situação ou de um só aluno. Globalmente, é no entanto perceptível a preocupação destes líderes escolares no que toca às regras impostas pela tutela que dadas as suas características de aplicação ao nível macro, confrontam por vezes as escolas ao nível meso com aspectos de difícil resolução, que se prendem muitas vezes com questões práticas (horários, espaços físicos, burocracias, parca autonomia decisória) exigindo um grande esforço aquando da implementação de novos projectos. No entanto, verifica-se pela análise efectuada que cabe aos líderes escolares, não ficar inertes relativamente à aplicação de medidas legislativas nem sempre solidárias com a implementação de projectos, mas antes tirar partido desses mesmos normativos através das suas potencialidades, sendo assim este um factor que se reveste quer por vezes enquanto constrangimento mas também de potencialidades para novas formas de estar nas escolas. Podemos também assim elencar a ideia de que o trabalho de projecto potencia a liderança dos alunos, dos professores e de toda a comunidade educativa, fomentando a comunicação, a confiança, o envolvimento, a partilha de responsabilidades e a aprendizagem cooperativa.

---

## CAPÍTULO 8 – CONCLUSÕES

Neste capítulo realizámos um apanhado geral do tema investigado, conducente às respectivas conclusões.

Em toda a investigação, a consciência da importância das alterações substanciais trazidas para as escolas com a reorganização curricular implementada pelo Decreto-Lei n.º 6 de 2001 de 18 de Janeiro, pautou a postura das investigadoras, pela necessidade sentida na tentativa de trazer à luz através deste estudo, os reais contributos trazidos por esta nova realidade e também factores a ela associados, nomeadamente no que toca à implementação do trabalho de projecto e que se prendem com as lideranças e inovações, termos tão em voga na actualidade das organizações. Importou assim clarificar que projectos potencialmente inovadores e que lideranças se verificam nas práticas dos professores e no quotidiano das escolas e de que modo estas se materializam nas dinâmicas implementadas. A materialização manifesta das aspirações das investigadoras traduziu-se na reflexão séria e prolongada em todo o percurso desta investigação. São diversas as percepções que resultam deste estudo, pelo que foi propósito das investigadoras, cingirem-se apenas à interpretação dos dados considerados de maior relevância para o estudo e deles, extrair as conclusões que a seguir se apresentam. Foi preocupação constante durante toda a investigação, acautelar a objectividade do estudo. Optámos por auscultar as pessoas que lideram directamente no terreno e que por tal, as suas opiniões são válidas e de grande contributo para a investigação, nomeadamente, o Director do Agrupamento, a Subdirectora e a Coordenadora de Projectos e do Ensino Especial. A fim de cruzarmos as interpretações trazidas pelas intervenções destes participantes no estudo, consolidámos estes dados com a análise de documentos oficiais internos da escola (Plano Anual de Actividades) e consulta do Projecto Educativo, Projectos Curriculares de Turma, planificação e relatórios dos projectos desenvolvidos e ainda a visualização de fotografias que marcaram os projectos desenvolvidos na escola e que posteriormente foram utilizadas neste trabalho (com a respectiva autorização dos seus titulares) como forma de ilustrar os projectos apresentados.

No decorrer da pesquisa definimos o problema e aclarámos o objectivo que o presidia. Assim, tendo em conta as alterações previstas na reorganização curricular, o estudo que nos propusemos realizar teve como finalidade conhecer o que **conduz os**

**professores e a organização escolar à implementação de projectos escolares.** Subjacente à questão inicial, surgem em concreto objectivos mais específicos e pelos quais se norteou toda a investigação, nomeadamente, **conhecer quais os projectos em que esta escola se envolveu e que práticas de liderança evidenciam os professores na dinamização dos mesmos** (como os seleccionam e como os lideram) e **se a implementação desses projectos contribui como factor de mudança para a organização.**

De acordo com a opinião de Sergiovanni (2004) não podemos falar de liderança escolar sem dar a conhecer a visão das lideranças de topo, neste caso concreto, dos responsáveis pela Direcção do Agrupamento da escola campo do estudo, pois são estas lideranças que promovem ou impossibilitam que surjam lideranças intermédias que tanta responsabilidade têm no quotidiano da vida das escolas. Os líderes de topo da administração escolar têm por um lado responsabilidades morais de cidadania e de educação por excelência e por outro, uma obrigação técnica de gestão e um dever público de cumprir e fazer cumprir as regras emanadas superiormente. É esta dualidade de funções que poderá fazer transparecer a capacidade de liderança do líder em propagar a sua visão numa organização com normativos vinculados e propiciar simultaneamente o aparecimento de novos líderes dentro do contexto escolar, pois tal como nos diz Cockerell (2008, p.87) “(...) a capacidade de liderar é algo a procurar em todas as pessoas (...)”.

Um dos objectivos da investigação tratou de conhecer quais os projectos em que esta escola se envolve e que motivações se encontram implícitas. Os dados recolhidos através da auscultação dos participantes no estudo, consubstanciado pelos documentos consultados (projecto educativo de agrupamento, projectos curriculares de turma, planificação de projectos por área disciplinar) e análise do plano anual de actividades, permitem concluir que neste contexto escolar são inúmeros os projectos desenvolvidos e de grande diversidade. São projectos que se revestem de uma motivação pedagógica, de inovação, de proporcionar aos alunos melhores condições de estudo e de aprendizagem, alargando-lhes horizontes que os programas disciplinares *per si* não permitem alcançar. Podemos afirmar que se trata de uma escola cuja realidade é reveladora de grande aposta nas novas tecnologias, nos projectos de protecção ambiental e ecológica, na música, nas artes plásticas, na história, na biblioteca escolar, no desporto, nas oficinas de pais, concursos vários ao nível nacional, entre outras inúmeras actividades realizadas

e que envolvem um número significativo de participantes. Destaca-se aqui, pela sua amplitude e relevância atribuída pelos participantes do estudo, os projectos de Eco-Escolas, de História ao Vivo, o DVD do Agrupamento e a Semana Cultural, projectos estes que envolveram todo o agrupamento e comunidade educativa e que nos permite inferir, mediante a análise efectuada, que se trata de projectos inovadores e reveladores de grande dinamismo. Outro aspecto que sobressai na reflexão empírica trata-se da capacidade de mobilização, dos responsáveis pela gestão escolar do agrupamento e por sua vez, dos professores que lideram estes projectos que por seu lado contribuem também para promover nos alunos, um envolvimento e motivação na realização dos mesmos. O estudo permitem ainda concluir que a motivação dos professores que dinamizam projectos é essencialmente uma motivação intrínseca, que parte de cada um, na vontade de se envolverem nos projectos, sempre com o intuito de proporcionar mais e melhor aprendizagem, novas experiências aos alunos, com outras formas de aprender que não apenas no contexto de sala de aula, para resolver um problema que pode surgir no seio de uma turma, da escola, da comunidade envolvente ou da sociedade actual. A motivação pode também surgir de uma vontade em participar num projecto proposto exteriormente à escola, como são o caso dos projectos a nível nacional. Neste estudo, a motivação dos professores surge de forma espontânea, por vontade própria em desenvolver novas dinâmicas ou simplesmente na tentativa de resolver um problema. E são esses professores que acabam por *contagiar* o seu entusiasmo para outros professores e para os alunos. Denota-se assim uma rede de lideranças intermédias que, se bem que não claramente identificada através da análise das entrevistas, acaba por sobressair quando se analisa que, de facto, os projectos abrangem todas as áreas disciplinares e não disciplinares. Quando se constata a diversidade de projectos implementados, os dados permitem afirmar que não se tratam de projectos isolados, mas antes complementares de um todo e que são no fundo redes cooperativas que emergem das linhas orientadoras pela qual se guia toda a dinâmica da escola em estudo.

Outro aspecto que ressalta nesta investigação é uma preocupação constante em diversificar a oferta formativa, criando oportunidades para que todos os alunos desenvolvam as suas capacidades e aprendam à sua medida e de acordo com os seus interesses, nomeadamente, a aposta em implementação de turmas de percurso curricular alternativo, as unidades de multideficiência e autismo e em cursos com uma componente mais prática como é o caso dos cursos de educação e formação (CEF). As medidas implementadas vão no sentido de criar ferramentas aos alunos para que possam

prosseguir quer nos seus estudos, quer na transição para a vida activa. Estas apostas pretendem proporcionar oportunidades que de acordo com Grave-Resendes (2001) reflectem todo o contexto de uma educação de *Todos* e para *Todos*:

Uma escola pelo elevado grau de diversidade (...) deverá criar condições para o desenvolvimento de estratégias pedagógicas diferenciadas, de forma a adequá-las às necessidades de cada aluno procurando proporcionar, com equidade, o direito de sucesso na educação escolar. (p. 21).

Este estudo permite-nos afirmar que a diversificação da oferta formativa deve assim situar-se no plano de acção curricular da escola e dos professores, de forma intencional e de acordo com o conhecimento científico adequado, para a partir dos conhecimentos dos alunos, promover uma aprendizagem significativa que oriente com sucesso a construção diferenciada da aprendizagem de cada um, relativamente ao currículo comum, visando a integração plena na sociedade como elementos activos.

Relativamente à questão dos constrangimentos da implementação de projectos inovadores, apurámos que os constrangimentos diagnosticados como principais factores obstaculizantes, remetem para dificuldades de carácter financeiro e essencialmente para questões de ordem tutelar que pelas constantes alterações legislativas, colocam por vezes em causa a implementação/realização/ consolidação desses projectos. Permitimo-nos então afirmar que esta análise aos constrangimentos remete para factores essencialmente exteriores às motivações dos professores. É um facto que todos os participantes do estudo revelaram ter consciência de que por vezes os factores obstaculizantes surgem pela escassez ou inexistência de professores com vontade em dinamizar ou desenvolver projectos, mas referem que não é de todo o caso desta escola, onde os profissionais, se bem que nem todos logo no início de um novo projecto, acabam sempre por se mostrar curiosos, interessados e motivados com as novas apostas. Além disso, podemos afirmar, que sendo esta uma escola onde a cultura de projecto é uma realidade, terá evidentemente de contar com profissionais motivados e que revelam capacidades de líder, pois caso contrário, grande parte destes projectos, não passariam então de meras intenções. Os eventuais constrangimentos não surgem portanto por falta de motivação ou visão mas antes por falta de alguma autonomia dados os normativos que as escolas se vêm obrigadas a cumprir e que por vezes, com o intuito de normalizar o ensino ao nível Macro, através de imposições governamentais, acabam por impedir ou

dificultar que ao nível meso de um dado contexto escolar, se desenvolvam novas práticas ou perspectivas de educação. Nesta perspectiva, foi evidenciado pelos participantes nas entrevistas, as constantes alterações legislativas relativas às lideranças nas escolas (aqui “Liderança” aos olhos da legislação em vigor, ou seja, os rostos unipessoais responsáveis pela gestão das escolas), às transformações das unidades orgânicas e a todos os aspectos práticos destas novas realidades, que têm dificultado a prossecução de alguns projectos a longo prazo, pois mudando as lideranças, poderão mudar também as visões e os projectos das organizações. Apesar desta constatação, é visível também através da análise das entrevistas, que os diplomas legais que regem a educação em Portugal poderão também eles criar novas oportunidades de mudança: é ele o diploma legal que regeu a reorganização curricular (Decreto-Lei n.º6 de 2001 de 18 de Janeiro) e que trouxe uma nova forma de estar e de organizar o currículo escolar, potenciando a realização de dinâmicas de trabalho de projecto, entre outras alterações significativas, como foi o caso da introdução das Tecnologias da Informação e da Comunicação na escolaridade básica. Neste ponto, os dados analisados são reveladores que esta legislação permitiu que a escola campo do estudo implementasse esta nova disciplina em todos os anos de escolaridade (do 5º ao 9ºe que apenas se encontrava como norma para o 9º ano de escolaridade) potenciando assim novas aprendizagens aos alunos. Ressaltou ainda da análise às entrevistas, a demasiada burocratização do ensino e das funções dos professores. Este aspecto possibilita-nos concluir que o facto de serem exigidas aos professores o cumprimento de tarefas meramente administrativas, para além de todas as outras que lhes estão efectivamente incumbidas, retira-lhes por vezes o tempo para exercer a sua principal função que é a de pedagogo: não um profissional que se limita a debitar programas, mas um pedagogo que está atento e que se preocupa em proporcionar novas aprendizagens aos alunos, a par do progresso da sociedade actual (na linha de Hargreaves e Fink, 2007, em que “progresso” não significa ignorar o passado mas antes como fonte de aprendizagem para o futuro) que contempla uma evolução demasiado rápida para a vida das escolas e que premeia todos os que desenvolvem capacidades diversificadas bem como de iniciativa, de empreendedorismo, de liderança e de inovação.

Voltamos a uma das frases com que iniciámos este estudo, em que Fullan (1993) descreve a escola inovadora como uma escola *cheia de vida*. Nesta linha, podemos concluir que a inovação educativa tem subjacente uma organização aprendente que se reforça em lideranças colectivas, assente em redes colaborativas como é o caso das

parcerias que se efectuem com a comunidade educativa e com os parceiros empresariais que têm revelado a capacidade para resolver constrangimentos financeiros que a escola não pode solucionar. É assim fundamental que um dos principais papéis da liderança remeta para a promoção das lideranças individuais dos professores, ou seja para as lideranças intermédias sobressaindo a existência de lideranças sistémicas, cooperativas e em rede que por seu lado propiciem e promovam também a liderança nos alunos através do seu envolvimento nos projectos escolares. Um outro aspecto que também realçamos, trata-se da capacidade das lideranças intermédias subsistirem no tempo tornando-se assim lideranças sustentáveis, pois tal como afirma Maxwell (2008) “As pessoas que trabalham na base de uma organização, não têm escolha em relação a com quem vão trabalhar.” (p. 105). Como se verifica, nem todos os professores que lideram os projectos escolares, são líderes de topo e por tal não detêm o poder de escolha dos colegas com quem trabalham. Se de facto se denota uma capacidade de liderança nestes professores, então permitimo-nos concluir que estas lideranças são lideranças fortes pois são eles que com a sua capacidade mobilizadora, pelo entusiasmo que revelam, ou pelo poder contagiante do seu dinamismo, levam outros a acompanhá-los. Enquanto o líder de topo, neste caso concreto, o Director, escolhe a sua equipa mais próxima, os líderes intermédios ou de base da organização, não têm essa facilidade. Assim, podemos inferir que as suas capacidades de liderança são marcantes para a escola na medida em que actuam como membros catalisadores de um universo de pessoas com características e vontades diversificadas. Se analisarmos a implementação de projectos como factor de mudança para a organização e neste caso concreto, a escola e associando a liderança à mudança, existe assim plena consciência de que tal como afirmam Hargreaves & Fink (2007), “Em educação, a mudança é fácil de propor, difícil de implementar e extraordinariamente difícil de sustentar.” (p. 11).

Apesar deste estudo não apontar especificamente a importância das lideranças intermédias, podemos concluir que estas lideranças estão presentes tendo em conta a diversidade dos projectos desenvolvidos e os dados apontarem para o envolvimento de um número significativo de professores, que propõem, dinamizam, desenvolvem e coordenam estes projectos. Neste sentido, consideramos a importância da legitimidade pedagógica dos líderes educativos que dinamizam todos os processos inerentes ao trabalho de projecto, que fazem proliferar as interações profissionais e promovem as iniciativas de projectos de inovação e melhoria em contexto escolar. A construção

participada dos vários actores no contexto educativo contribui para sustentar as tomadas de decisão e as opções estratégicas para a vida das escolas. Sem o envolvimento das lideranças intermédias, sem a participação nas decisões e co-responsabilização nas mesmas, não serão certamente apenas as lideranças de topo a concretizar solitariamente a sua visão. Podemos afirmar que sem o envolvimento e consequente motivação intrínseca de professores e alunos, que propiciam a concretização de projectos inovadores, a concretização de novos projectos torna-se tarefa difícil para o líder de topo. Poderá certamente impor a sua visão estratégica, mas não agirá como líder democrático que se apoia na sua equipa para que, com os seus líderes, possa construir organizações que caminham a par do progresso e buscam a excelência em cidadania e por inerência, o sucesso educativo apesar de tal como refere Maxwell (2008) sucesso tratar-se de “(...) uma jornada” pois “Não se torna imediatamente bem sucedido quando chega a um lugar ou alcança um certo objectivo.” (p. 16) e em educação esta é de facto uma premissa a que se deve estar atento. Tal como era espectável através da realização desta investigação, não surgiu claramente consubstanciada através das entrevistas, a indicação da existência de uma rede de lideranças intermédias e que não são efectivamente reconhecidas pelo Director. No entanto, podemos afirmar que são os líderes que promovem o surgimento de novos líderes pois uma das afirmações por ele efectuada “fui um líder acompanhado por muitos líderes. Faço com que todos se sintam úteis, que todos se sintam motivados, todos se sintam capazes (...)” pode evidenciar, que de facto as lideranças intermédias estão presentes e que são de extrema importância para a concretização de todos os projectos que a escola desenvolve. Denota-se aqui uma vinculada capacidade de mobilização deste líder que considera não descurar a vertente humana versus profissional da liderança tendo sempre presente a vontade de partilhar as suas experiências e conhecimento, promovendo na sua equipa e nos professores “(...) atitudes de liderança, ensinando sempre o que sabia.” Este aspecto vem reforçar o papel que os líderes de topo desempenham no “pilotar da organização”, pois como tem sido demonstrado por diversos estudos (Cardoso, 2003; Fullan, 2003; Maxwell, 2008, Thomas, 2009), a liderança desempenha um papel muito importante na adesão das pessoas aos seu projectos e na acção estratégica e no processo de mudança e inovação que se pretende implementar.

Em suma, este estudo permite-nos afirmar que esta escola resiste à inércia revelando tratar-se de um contexto educativo pró-activo, dinâmico, atento e aberto à

inovação. Quanto às práticas dos professores, denota-se a presença de práticas de liderança vincadas, quer ao nível das lideranças de topo, quer ao nível das lideranças intermédias. Podemos concluir que são lideranças do tipo **democrático**, pela importância dada à **partilha** e ao **trabalho de equipa** (aspectos francamente evidenciados por todos os entrevistados), pelo **sentimento de pertença** que encontramos e também numa vontade de certo modo subtil mas implícita em **criar novos líderes**. Estes Líderes exercem a sua liderança **Atraindo, Inspirando e Gerindo Talento** sendo o talento a principal fonte de vantagem competitiva: ter a capacidade para antecipar e liderar e mobilizar processos de mudança e inovação, conquistando as mentes, o respeito e a admiração; Visam a excelência (sempre em prol dos alunos) construindo-a através da humildade pessoal e determinação profissional; São humildes mas essencialmente corajosos, têm visão comprometendo-se com os seus objectivos, estimulando os seus colaboradores ao envolvimento no projecto da organização caminhando de encontro à sua missão; Revelam antes de mais ser um membro de uma equipa que contribui através de seu talento e da sua capacidade individual para que o grupo cresça e seja capaz de alcançar seus objectivos; Constroem, criam e contribuem mostrando o caminho que acreditam ser o mais eficaz; Envolvem e mobilizam a sua equipa através de um processo interactivo com impacto transformacional onde exercem uma influência dominante sobre seguidores voluntários. Assim, concluimos que liderar trata-se antes de mais de atrair, inspirar e motivar os outros para um caminho partilhado e distintivo, conquistando as mentes através da sua capacidade de definir e comunicar uma visão e um caminho atraente mostrando o caminho definido numa direcção atraente baseada numa visão clara e em objectivos mobilizadores e em planos de acção rigorosos com uma perspectiva estratégica clara (como é o caso do Projecto Educativo e do Plano Anual de Actividades) promovendo assim a colaboração e a partilha de conhecimento. Esta partilha deve-se também ao facto de o líder estar consciente que o seu potencial é determinado pelas pessoas que o rodeiam construindo relacionamentos de confiança e com significado para os seus colaboradores. A este propósito, referimo-nos aos parceiros sociais que com a sua envolvimento, são fulcrais no desenvolvimento de um Projecto Educativo aberto ao exterior, ao meio envolvente e à comunidade de um modo geral. Consideramos que estas parcerias propiciam uma liderança sustentável em educação, corroborando assim a opinião de Hargreaves & Fink (2007) que sustentam a ideia de que “A liderança sustentável não provoca danos no ambiente circundante e

melhora-o, activamente, encontrando formas de partilhar conhecimento e recursos com as escolas vizinhas e com a comunidade local.” (p. 177). Neste sentido, deverá ser aposta das escolas e, pela responsabilidade que lhes é imputada, dos seus líderes de topo, promoverem esta sustentabilidade, com visão, com partilha, com iniciativa e acima de tudo com integridade e carácter. Para que os líderes de topo e intermédios com responsabilidades nas escolas, construam uma liderança sustentável mostrando o caminho aos seus seguidores e promovam uma rede de lideranças cooperativas, precisam de:

- Saber ler o terreno;
- Apostar na Inovação;
- Assumir a iniciativa;
- Estar focado no futuro;
- Demonstrar espírito empreendedor;
- Enfrentar riscos;
- Perseguir os objectivos de forma determinada;
- Mobilizar as pessoas para a necessária transformação dos recursos, sistemas e processos de trabalho;
- Fazer a mudança acontecer apesar dos obstáculos que se apresentem;
- Promover uma rede colaborativa;
- Apostar no desenvolvimento dos outros, criando novos líderes, partilhando poder, conhecimento e delegando responsabilidades;
- Mostrar reconhecimento pelo sucesso.

Para além das competências do saber da sua actividade e da sua gestão consideramos que através da reflexão empírica podemos avançar com algumas competências pessoais essenciais aos líderes, nomeadamente,

- Carácter, honestidade, integridade e coragem;
- Uma imagem positiva;
- Inteligência emocional;
- Bom humor;
- Capacidade de comunicação em grupo e em interacções de um para um;
- Elevada exigência sobre os níveis de desempenho;
- Saber assumir responsabilidades;
- Auto-confiança e humildade;

- Capacidade para tomar boas decisões em tempo real e nos momentos decisivos.
- Ser um servidor da organização e dos seus membros.

Considerando que a liderança se exerce pelo exemplo, dizia o Director deste Agrupamento, e que em nosso entender deve resumir a essência da liderança nas escolas, “(...) para servir. Não para ser servido!”

### 8.1 – Pistas de Futuro

Em educação, não podemos esperar resultados imediatos, são processos morosos em que qualquer que seja a reestruturação aplicada, só poderá ser efectivamente avaliada, após um longo período de experimentação e aplicação. Deste modo, este estudo que consideramos de carácter exploratório na medida em que se pretendeu lançar desafios ou levantar questões pertinentes para outros trabalhos investigativos, poderá fornecer alguns indicadores, mas de modo algum apresentar dados avaliativos ou produções teóricas estáveis e fielmente aceites. No entanto, consideramos ser possível o seu aprofundamento e continuidade através de uma revisão de literatura e um enquadramento teórico mais aprofundado, no sentido de proporcionar pistas de relevo e aplicáveis nas práticas de liderança praticadas pelos professores no desenvolvimento de projectos escolares. Será necessário fazer uma revisão mais profunda no sentido de encontrar pistas que possibilitem abrir novos caminhos para trabalhos e projectos futuros que possam surgir no âmbito da Liderança e da Inovação na escola. Nesse sentido avançamos com algumas pistas possíveis:

- Aumentar a amostra no sentido do apuramento de um volume mais significativo de dados;
- Efectuar uma observação sistemática de reuniões formais e informais da vida da escola;
- Distinguir dentro do alvo, pessoas com experiências ou vivências significativas diversificadas;
- Considerar a comunidade educativa envolvente e o seu contexto;
- Obter opiniões dos legisladores responsáveis pela reorganização curricular e outras alterações no que toca a política educativa;

- Avaliar a implicação do desenvolvimento de projectos escolares inovadores no processo educativo e no percurso e desempenho escolar dos alunos;
- Estudar a implicação de parcerias com a comunidade envolvente na elaboração de trabalhos de projecto;
- Obter elementos sobre a influência dos projectos escolares no desenvolvimento de competências essenciais, definidas para o ensino básico;
- Conhecer a influência dos métodos, práticas e estratégias utilizados pelos professores nas áreas curriculares não disciplinares no sentido do desenvolvimento das competências transversais do currículo nacional do ensino básico;
- Estudar em que medida o desenvolvimento de projectos escolares promove a motivação dos alunos e os aproxima do contexto educativo.

Consideramos que estas, entre um leque muito diversificado de questões, poderão ser alvo de futuros projectos de investigação no âmbito da liderança e inovação na escola, revestidos de um olhar mais profundo e essencialmente, mais crítico.

## **8.2 – Algumas Recomendações**

Este estudo permitem-nos ainda avançar com algumas recomendações que, em nosso entender, poderão trazer aos professores, aos líderes e às escolas, uma nova forma de potenciar a aprendizagem e por inerência, promover as lideranças e o sucesso dos alunos:

### **Ao nível Meso**

- Valorizar, alargar e aperfeiçoar as equipas e as lideranças intermédias;
- Realização de avaliações aos resultados obtidos na dinamização de projectos;
- Estimular o debate relativo a propostas importantes;
- Desenvolver o carácter humano dos líderes;
- Valorizar as relações interpessoais.

### **Ao nível Macro**

- Envolver as escolas nas tomadas de decisão;
- Ouvir os actores que estão no terreno e que sentem as reais dificuldades na concretização de novos desafios;

- Desburocratizar o ensino, libertando os professores e as escolas para as suas reais missões;
- Proporcionar espaços (quer físicos quer temporais) para a realização de uma verdadeira partilha de conhecimento entre os professores e as escolas;
- Realizar uma avaliação das reais necessidades da sociedade do presente;
- Efectuar uma reflexão séria sobre o caminho futuro para a educação em Portugal.

Não esquecendo que a escolha da problemática a investigar, reflecte a preocupação das investigadoras quer seja em termos de aprofundamento de referenciais teóricos, quer seja pela necessidade de trazer à luz a compreensão de um contexto educativo, temos a noção que, tratando-se de investigação educacional estão implícitas questões de política educativa. Assim sendo, caberá a quem de direito analisar as implicações apontadas, podendo assim suscitar o interesse no aparecimento de novas investigações neste âmbito.

Estas reflexões conduzem-nos portanto à ambição de que o fim deste estudo poderá transformar-se no início de novos desafios no aprofundamento de conhecimento nesta matéria pois acreditamos, tal como Albert Einstein, que “Uma mente que se abre a uma nova ideia jamais voltará ao seu tamanho original.”. Com essa ambição permitimo-nos terminar esta etapa com uma citação de Cabral (2001, p. 7), que em nosso entender, reflecte os percursos efectuados num projecto de investigação,

“Há quem veja todos os começos como chegadas; há por outro lado, quem faça de todos os fins momentos de partida.”

---

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABRANTES, P. (2001). *Reorganização Curricular do Ensino Básico – princípios, medidas e implicações*. Lisboa: Ministério da Educação, Departamento da Educação Básica.
- ABRANTES, P., FIGUEIREDO, C.; VEIGA, A. S. (2002). *Reorganização Curricular do Ensino Básico – Novas Áreas Disciplinares*. Lisboa: Ministério da Educação, Departamento da Educação Básica.
- ADAIR, J. & REED, P. (2006). *Liderança para o sucesso*. Tradutores Margarida Robert. Lisboa: Editorial Presença.
- AFONSO, N. (2005). *Investigação naturalista em educação: Um guia prático e crítico*. Porto: Edições ASA.
- BARBIER, J. M. (1996). *Elaboração de projectos de acção e planificação*. Porto: Porto Editora.
- BELL, J. (1997). *Como realizar um projecto de investigação*. (CORDEIRO, M. J. Trads.). Lisboa: Ed. Gradiva.
- BENAVENTE, A. & AL (1993). *Mudar a escola mudar as práticas. Um estudo de caso em educação ambiental. Cadernos de inovação educacional*. Escolar Editora.
- BENTO, A. (2008 a). *Liderança Contingencial: Os Estilos de Liderança de um Grupo de Professores do Ensino Básico e Secundário*, in *Educação em Tempo de Mudança*.
- BENTO, A. (2008 b) *Desafios à Liderança em Contextos de Mudança*, in *Educação em Tempo de Mudança*.
- BLANCHARD, K. (2007). *Um nível superior de liderança*. Lisboa. Conjuntura Actual Editora, Lda.
- BOGDAN, R. C. & BIKLEN, S. K. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação*. (M.J. Alvarez, S. dos Santos, & T. Baptista, Trads.). Porto: Porto Editora.
- BOLIVAR, A. (2003). *Como melhorar as Escolas. Estratégias e dinâmicas de melhoria das práticas educativas*. Porto: Edições Asa
- BOUTINET, J. P. (1990). *Antropologia do projecto*. Lisboa: Instituto Piaget.
- CABRAL, R. F. (2001). *Excelência, Educação e Desenvolvimento*. Lisboa: Escola Superior de Educação João de Deus.
- CANÁRIO, R. (1992). *Estabelecimento de ensino: A inovação e a gestão dos recursos educativos*. In: Nóvoa, A., “*As organizações escolares em análise*”. Lisboa: IIE.

- CANAVARRO, J. M. P., PEREIRA, A. I. & PASCOAL, P. (2001). *Gestão e Flexibilidade Curricular*. Lisboa: Escola Superior de Educação João de Deus.
- CARDOSO, A. P. (2003). *A receptividade à mudança e inovação pedagógica*. Porto: Edições Asa.
- CARMO, H. & FERREIRA, M. (2008). *Metodologia da Investigação: Guia para a auto-aprendizagem* (2ª ed.). Lisboa: Porto Editora.
- CASTRO, L. B. & RICARDO, M. M. C. (1994). *Gerir o trabalho de projecto – Um manual para professores e formadores* (4ª edição). Colecção Educação Hoje. Lisboa: Texto Editora.
- COCKERELL, L. (2009). *Magia – Estratégias de liderança na Disney*. Disney Institute. Casa das letras.
- COHEN, L., MANION, L. e MORRISON, K. (2001). *Research methods in education*. London: Rutledge.
- CORTESÃO, L., LEITE, C., & PACHECO, J. A. (2002). *Trabalhar por projectos em educação. Uma Inovação interessante?*. Porto: Porto Editora.
- CORREIA, J. A. (1989). *Inovação Pedagógica e Formação de Professores*. Colecção biblioteca básica de educação e ensino. Edições Asa.
- CROIZER, M. (1982). *Mudança individual e mudança colectiva*. In A. F. Barroso, B.M. Silva. J. Vala, M. Benedicta e M. H. Catarro (Orgs.). *Mudança social e Psicologia Social*. Lisboa: Livros Horizonte
- CUNHA, M. P. & REGO, A. (2009). *Liderar. Os sete trabalhos do executivo para uma liderança eficaz*. (2ª ed.). Publicações Dom Quixote.
- Departamento do Ensino Básico (DEB). (1997). *Relatório do Projecto Reflexão Participada sobre os Currículos do Ensino Básico*. Lisboa: Ministério da Educação, Departamento da Educação Básica.
- DEB (2000). *Educação, Integração, Cidadania*. Lisboa: Ministério da Educação, Departamento da Educação Básica.
- DEB (2000). *Áreas curriculares não disciplinares*. Lisboa: Ministério da Educação, Departamento da Educação Básica.
- DEB (2001). *Currículo Nacional do Ensino Básico: competências essenciais*. Lisboa: Ministério da Educação, Departamento da Educação Básica.

- DE KETELE, J. M. & ROEGIERS, X. (1993). *Metodologia da recolha de dados – Fundamentos dos métodos das observações, de entrevistas e de estudos de documentos*. Lisboa: Instituto Piaget
- DENZIN, N. (2002). *The interpretative process*. In A. Haberman, e M. Mieleles (Eds.). *The qualitative researchers companion* (pp. 349-366). Thousand Oaks: Sage Publications.
- DENZIN, N. K. & LINCOLN, Y. S. (2006) *O Planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens*. Porto Alegre: Artmed.
- Dicionário da Língua Portuguesa Contemporânea. Academia das Ciências de Lisboa. II Volume G-Z. Verbo.
- DRUCKER, P. F., (1997) *Inovação e Gestão*. Lisboa: Editorial Presença.
- ERICKON, F. (1986) *Quantitative methods in research on teaching*. In M. Wittrock (Ed.), *Handbook of research on teaching* (3º ed.) (pp. 119-161). New York: Macmillian Publishing Company.
- ESTRELA, A. & NÓVOA, A. (1993). *Avaliação em Educação: Novas perspectivas*. Coleção Ciências da Educação. Porto: Porto Editora.
- FLICK, U. (2004). *Uma abordagem à pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Bookman.
- FULLAN, M. (1993). *Change forces. The depths of educational reform*. The Falmer Press: London
- FULLAN, M. (2003). *Liderar numa cultura de mudança*. Edições ASA.
- GARGATÉ, C. & BALEIRO, O. (2002). *Uma prática sustentada de Gestão Flexível do Currículo*. Lisboa: Texto Editora.
- GHILARDI, F., & SPALLAROSSA, C. (1991). *Guia para a organização da escola*. Coleção Práticas Pedagógicas. Clube do Professor. Edições Asa.
- GIMENO, S. J. (1998). *O currículo: Os conteúdos do ensino ou uma análise prática?* Porto Alegre: Artmed.
- GOLEMAN, D., BOYATZIS, R. E.; MCKEE, A. (2007). *Os Novos Líderes. A Inteligência Emocional nas Organizações*. Lisboa: Gradiva.
- GRAVE-RESENDES, L. & SOARES, J. (2002). *Diferenciação Pedagógica*, Universidade Aberta, Lisboa.
- GUEDES, M.G. et al. (2007). Bolonha. (1ª ed.). *Ensino e aprendizagem por projecto*. Centro Atlântico. PT.
- HARGREAVES, A. & FINK, D. (2007). *Liderança Sustentável*. Porto Editora.

- HOBBS, P. (2009). *Gerir Projectos. Comunicação. Prazos. Orçamentos. Planeamento. Gestão de Riscos*. Manuais de Gestão. Porto: Civilização Editores.
- HUNSAKER, P. L., & HUNSAKER, J., (2009). *Gerir pessoas. Desempenho. Motivação. Delegação. Reacção. Avaliações*. Manuais de Gestão. Porto: Civilização Editores.
- HUNTER, J. C. (2006). *Servir para Liderar. Uma história acerca da verdadeira essência da liderança*. GESTÃO plus. Edições.
- JESUÍNO, J. C. (1999). *Processos de Liderança*. (3ª ed.). Lisboa: Livros Horizonte
- JUSTINO, D. (2010). *Difícil é educá-los*. Ensaios da Fundação. Lisboa: FFMS (Fundação Francisco Manuel dos Santos.)
- KELLEY, T. & LITTMAN, J. (2006). *As dez faces da Inovação – o poder da criatividade e da inovação na empresa*. Lisboa: Editorial Presença.
- LEITE, C. (2000). *Projecto Educativo de Escola, Projecto Curricular de Escola, Projecto Curricular de Turma. O que têm em comum? O que os distingue?*. Lisboa: Ministério da Educação, Departamento da Educação Básica.
- LEITE, C. (2001). *O lugar da escola e do currículo na construção de uma educação intercultural*. In: MOREIRA, A. F. B. (Org.) *Ênfases e omissões no currículo*. São Paulo: Papyrus Editora. (p. 45-64).
- LUDKE, M. & ANDRÉ, M. (1986). *Pesquisa em Educação – Abordagens Qualitativas*. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária.
- MARQUES, R. et al. (1999). *Reorganização e Gestão Curricular no Ensino Básico – Reflexão Participada*. Coleção Cidine. Porto: Porto Editora.
- MAXWELL, J. C. (2008). *As 21 Irrefutáveis leis da Liderança*. Smartbook.
- MAXWELL, J. C. (2009). *Capacitar 101: O que todo o líder precisa saber*. (1ª ed.) SmartBook.
- MAXWELL, J. C. (2002). *Liderança 101: O que todo o líder precisa saber*. (1ª ed.) SmartBook.
- MAXWELL, J. C. (2009). *Sucesso 101: O que todo o líder precisa saber*. (1ª ed.) SmartBook.
- MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO (1994). *A Outra Face da Escola*. Coordenação Abrantes, J. C. Lisboa: Ministério da Educação.
- MONTEIRO, M. & QUEIRÓS, I. (1994). *Área-Escola – Perspectivas de Trabalho*. Porto: Porto Editora.

- MOURA, M. C. (2002). *A disponibilidade para a mudança profissional e pessoal*. In CORTESÃO, L., LEITE, C. & PACHECO, J. A. *Trabalhar por Projectos em Educação*. Porto: Porto Editora.
- NÓVOA, A. (1995). *Vidas de Professores*. Porto: ASA.
- NYE, J. S. (2008). *Liderança e Poder*. Tradutor. Rui Pires Cabral. Lisboa: Gradiva.
- PACHECO, J. (1996). *A avaliação dos alunos na perspectiva da reforma* (2ª ed.). Porto: Porto Editora.
- PEÇAS, A. (1999). *Uma cultura para o trabalho de projecto*. In *Escola Moderna*, nº6, (5ª série), (pp. 56-61).
- PERRENOUD, P. (2001). *A Pedagogia das Diferenças*. Porto Alegre: Artmed Editora
- PERRENOUD, P. (1995). *O ofício do aluno e sentido do trabalho escolar*. Porto: Porto Editora.
- PREWITT, K. (1983). *Scientific literacy and democratic theory*. Daedalus (p.49- 65).
- QUIVY, R. & CAMPENHOUDT, L. (1992). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. (J. Minhoto Marques & M. Amália Mendes, Trads). Lisboa: Ed. Gradiva.
- RAKE, M. (2009). *Estabelecer o tom certo no topo*. In *Liderar pelo exemplo - Os conselhos exclusivos dos líderes de topo do mundo dos negócios*. Série Lessons Learned. Lisboa: Actual Editora.
- RIBEIRO, A. C. (1992). *Reflexões sobre a Reforma Educativa* (3ª edição). Colecção Educação Hoje. Lisboa: Texto Editora.
- ROBERTO, M. A. (2008). *Grandes líderes não aceitam sim como resposta*. Casa das Letras.
- ROLDÃO, M. (1999b). *Gestão Curricular – Fundamentos e Práticas*. Lisboa: Ministério da Educação, Departamento da Educação Básica.
- ROSA, J. C. (1994). *Investigação e Educação*. Lisboa: Escola Superior de Educação João de Deus.
- SANCHES, M. F., VEIGA, F., SOUSA, F. & PINTASSILGO, J. (Org.). (2007). *Cidadania e Liderança escolar*. Porto Editora.
- SERGIOVANNI, T. J. (2004). *Novos caminhos para a liderança escolar* (1ª ed.). Porto: Edições ASA.
- SERGIOVANNI, T. J. (2004). *O mundo da liderança. Desenvolver culturas, práticas e responsabilidade pessoal nas escolas*. Porto: Edições ASA.
- THURLER, M. G. (2001). *Liderança e Modos de Exercício do Poder*, in *Inovar no interior da Escola*, pp.141-165. Artmed Editora.

- SIMÃO, A. M. V. (2002). *Aprendizagem estratégica. Uma aposta na auto-regulação*. Lisboa: Ministério da Educação.
- THOMAS, N. (2009). *O melhor de John Adair sobre Liderança e Gestão*. Publicações Europa - América.
- TOFFLER, A. (1970). *O choque do futuro*. (Fernanda Pinto Rodrigues, Trad.) Lisboa. Edição: Livros do Brasil
- VILAR, A. M. (1993). *Inovação e Mudança na reforma educativa*. (1ª ed.) Colecção Em Foco: Edições Asa – Clube do Professor.
- VACIAGO, C. (2005) *As regras da liderança*. Lisboa: Editorial Presença.
- VASCONCELOS, F. N. (1999). *Projecto Educativo. Teoria e práticas nas escolas*. (1ª ed.) Colecção Educação Hoje. Lisboa: Texto Editora.
- WALLACE, M. (1998). *Action research for language teachers*. Cambridge: Cambridge University Press.
- YIN, R. K. (2005). *Estudo de caso: Planejamento e método*. (3ª ed.) Porto Alegre: Bookman.

## WEBGRAFIA

*Portal Gestão*. (2010). Obtido em 8 de Junho de 2010, de

<http://portal-gestao.com/gestao/lideranca/2161-conhecer-os-diferentes-estilos-de-lideranca.html>

Retirado em Julho 1 de 2009 <http://web.educom.pt/index.php>.

Retirado em 5 de Abril de 2011

[Biodieselhttp://pt.shvoong.com/social-sciences/794358biodiesel/#ixzz1IdxuM9Ob](http://pt.shvoong.com/social-sciences/794358biodiesel/#ixzz1IdxuM9Ob)

Retirado em 5 de Abril de 2011 [http://pt.wikipedia.org/wiki/Painel\\_solar\\_fotovoltaico](http://pt.wikipedia.org/wiki/Painel_solar_fotovoltaico)

Retirado em 16 de Abril de 2011 <http://www.mdig.com.br/index.php?itemid=5082>

O decálogo de Albert Einstein

## LEGISLAÇÃO CONSULTADA

Assembleia da República (1986) Lei n.º 46/86, de 14 de Outubro (Lei de Bases do Sistema Educativo). *Diário da República*, I Série N.º 237 Lisboa: Imprensa Nacional Casa da Moeda (INCM). Pág. N.º 3067

Assembleia da República (1997) Lei N.º 115/97 de 19 de Setembro. Alteração à Lei N.º 46/86, de 14 de Outubro (Lei de Bases do Sistema Educativo). *Diário da República*, I Serie-A, N.º 217. Lisboa: INCM. Pág. N.º 5082.

Assembleia da República (2005). Lei N.º 49/2005, de 30 de Agosto: segunda alteração à Lei de Bases do Sistema Educativo e primeira alteração à Lei de Bases do Financiamento do Ensino Superior. *Diário da República*, I Série A, N.º 166. Lisboa. INCM. Pág. N.º 5122.

Ministério da Educação (ME). (1999). Despacho Normativo n.º 9590/99 de 14 de Maio, *Diário da República*, II Série. N.º112 Lisboa: INCM. Pág. N.º 7217

ME. (1999). Decreto – Lei n.º 312/99, de 10 de Agosto, *Diário da República*, I Série A. N.º 185 Lisboa: INCM. Pág. 5188. Revogado pelo Decreto-Lei n.º 15/2007 de 19 de Janeiro *Diário da República*, I Série. N.º14 Lisboa: INCM. Pág. N.º 501 - Sétima alteração do Estatuto da Carreira dos Educadores de Infância e dos Professores dos Ensinos Básico e Secundário, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 139-A/90, de 28 de Abril, e altera o regime jurídico da formação contínua de professores, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 249/92, de 9 de Novembro.

ME. (1989). Decreto – Lei n.º 286/89 de 29 de Agosto, *Diário da República*, I Série. N.º198 Lisboa: INCM. Pág. N.º 3638. Revogado pelo D.L n.º 74/2004 de 26 de Março, *Diário da República*, I Série A. N.º73. Lisboa. INCM Pág.1931.

ME. (1990) Despacho 142/ME/90 de 1 de Setembro – Anexo I – Plano de concretização da Área – Escola. *Diário da República*, II Série. N.º 202 Lisboa. INCM pág. N.º 9757 Revogado pelo D.L n.º 74/2004 de 26 de Março, *Diário da República*, I Série A. N.º73. Lisboa. INCM Pág.1931.

---

ME. (1997). Despacho Normativo n.º 4848/97 de 30 de Julho, *Diário da República*, II Série. Lisboa. INCM. Revogado pelo Despacho n.º 9590/99 de 14 de Maio *Diário da República*, II Série. N.º112 Lisboa. INCM Pág.7217.

ME. (1999). Despacho n.º 9590/99, de 14 de Maio, *Diário da República*, II Série. N.º112 Lisboa. INCM Pág.7217.

ME. (2001). Decreto – Lei n.º 6/2001, de 18 de Janeiro, *Diário da República*, I Série A. N.º15 Lisboa. INCM Pág.258.

ME. (2004). Decreto – Lei n.º 74/2004, de 26 de Março, *Diário da República*, I Série A. N.º73 Lisboa. INCM Pág.1931.

ME. (2007). Decreto-Lei n.º 15/2007 de 19 de Janeiro, *Diário da República*, I Série. N.º14 Lisboa: INCM. Pág. N.º 501

ME. (2008). Decreto-Lei n.º 75/2008 de 22 de Abril, *Diário da República*, I Série. N.º79 Lisboa. INCM Pág.2341.



## **PARTE III - ANEXOS**



## LÉXICO

**Área – Escola** – “(...) é uma área curricular não disciplinar, de frequência obrigatória e que visa fundamentalmente: a concretização ou aprofundamento das aprendizagens, através de actividades e projectos que envolvem várias disciplinas; a articulação entre a escola e o meio, sensibilizando os alunos para os problemas da região e o desenvolvimento do espírito de iniciativa, de organização, de autonomia e de solidariedade.” (<http://web.educom.pt/index.php>. retirado em Julho, 1 de 2009).

**Biodiesel** - Refere-se a um combustível alternativo ao diesel, renovável e biodegradável, obtido comumente a partir da reacção química de óleos ou gorduras que podem ser tanto de origem animal ou vegetal, com um álcool na presença de um Catalisado (reacção conhecida como transesterificação)

Retirado em 5 de Abril de 2011-

[Biodieselhttp://pt.shvoong.com/social-sciences/794358biodiesel/#ixzz1IdxuM9Qb](http://pt.shvoong.com/social-sciences/794358biodiesel/#ixzz1IdxuM9Qb)

**Competências Essenciais** – segundo o DEB (2001), “(...) a designação de competências essenciais procura salientar os saberes que se consideram fundamentais, para todos os cidadãos, na nossa sociedade actual, tanto a nível geral como nas diversas áreas do currículo.” (p.10).

**Painéis solares fotovoltaicos** - são dispositivos utilizados para converter a [energia](#) da [luz](#) do [Sol](#) em [energia eléctrica](#). Os painéis solares fotovoltaicos são compostos por [células solares](#), assim designadas já que captam, em geral, a luz do Sol. Estas células são, por vezes, e com maior propriedade, chamadas de [células fotovoltaicas](#), ou seja, criam uma diferença de potencial eléctrico por acção da luz (seja do Sol ou não). As células solares contam com o efeito fotovoltaico para absorver a energia do sol e fazem a [corrente eléctrica](#) fluir entre duas camadas com [cargas](#) opostas.

Retirado em 5 de Abril de 2011- [http://pt.wikipedia.org/wiki/Painel\\_solar\\_fotovoltaico](http://pt.wikipedia.org/wiki/Painel_solar_fotovoltaico)

**Projecto Educativo de Escola** – Leite (2000), citando Antúnez (1991) refere que o projecto educativo de escola é “ (...) um contrato que compromete e vincula todos os membros da comunidade educativa numa finalidade comum, sendo o resultado de um

consenso a que se chega depois de uma análise de dados, de necessidades e de expectativas.” (p.4).

**Projecto de Gestão Flexível do Currículo** – De acordo com o n.º 1 do anexo do Despacho n.º 9590/99 de 14 de Maio “Por gestão flexível do currículo entende-se a possibilidade de cada escola organizar e gerir autonomamente o processo de ensino/aprendizagem, tomando como referência os saberes e as competências nucleares a desenvolver pelos alunos no final de cada ciclo e no final da escolaridade básica, adequando-o às necessidades diferenciadas de cada contexto escolar e podendo contemplar a introdução no currículo de componentes locais e regionais.”.

**Reorganização Curricular** – Processo de organização e gestão do currículo do ensino básico contemplada no Decreto – Lei n.º 6/2001, (ME), “(...) no sentido de reforçar a articulação entre os três ciclos que o compõem, quer no plano curricular quer na organização dos processos de acompanhamento e indução que assegurem, sem perda deas respectivas identidades e objectivos, uma maior qualidade das aprendizagens. Nesta reorganização assume particular relevo a consagração no currículo de três novas áreas curriculares (...)”

Ex.<sup>mo</sup> Sr. Director do  
Agrupamento de Escolas e Jardins de Infância  
Dona Joana de Castro

**Assunto:** Pedido de Autorização para realização de estudo/investigação no âmbito de  
Dissertação de Mestrado em Administração e Gestão Educacional

Eu, Júnia Maria Nobre Pereira, professora do 2º Ciclo do Ensino Básico e aluna do Curso de Mestrado em Administração e Gestão Educacional da Universidade Aberta, venho por este meio solicitar a Vª Exa., autorização/colaboração para a realização de um estudo na escola sede do Agrupamento, EB 2, 3 Dr. Afonso Rodrigues Pereira no âmbito da elaboração da Dissertação de Mestrado, sob o Tema: Liderança dos Projectos Escolares - um estudo de caso numa escola do Concelho da Lourinhã, aprovado pelo Conselho Científico da Universidade Aberta de Lisboa, sob a orientação da Professora Doutora Lúcia da Conceição Grave-Resendes.

No âmbito deste estudo, se for deferido este pedido, serão aplicadas entrevistas ao Director; Subdirectora e à Coordenadora dos Projectos Escolares e do Ensino Especial. Será também necessária a consulta de alguns documentos, nomeadamente, o Projecto Educativo e o Plano Anual de Actividades.

Desde já, agradeço a disponibilidade.

Com os melhores cumprimentos,

A investigadora,

---

(Júnia Maria Nobre Pereira)

Lourinhã, 13 de Outubro de 2009



GUIÃO DE ENTREVISTA AO DIRECTOR

**I - Legitimação da entrevista**

**Ambientação do entrevistado**

No âmbito do Curso de Mestrado em Administração e Gestão Educacional que frequento na Universidade Aberta de Lisboa, estou a realizar uma dissertação sobre a liderança dos professores nos projectos escolares inovadores. Esta entrevista surge no âmbito de uma investigação sob a forma de estudo de caso, a realizar na escola Dr. Afonso Rodrigues Pereira. Nesse sentido, para o sucesso da investigação é fundamental o seu contributo e a sua disponibilidade para responder a esta entrevista. Garanto desde já a confidencialidade da entrevista e agradeço também a sua colaboração e disponibilidade.

**II - Guião da entrevista ao Director do Agrupamento**

BLOCOS	OBJECTIVOS ESPECÍFICOS	PROCEDIMENTOS E QUESTÕES A COLOCAR
A Legitimação e motivação do entrevistado	Legitimar a entrevista e motivar o entrevistado	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revelar os objectivos do estudo: quais os projectos em que a escola se envolve; se os mesmos são considerados inovadores; como são dinamizados; o que leva os professores ao envolvimento nesses mesmos projectos e como os dinamizam; se se verificam práticas de liderança no desenvolvimento dos projectos escolares; quais os constrangimentos na implementação e consecução desses projectos.</li> <li>- Solicitar a colaboração do entrevistado a prestar a informação necessária.</li> <li>- Garantir a confidencialidade da informação facultada.</li> <li>- Propiciar um clima de abertura e confiança.</li> <li>- Solicitar a respectiva autorização verbal para gravar a entrevista.</li> </ul>
B Dados pessoais e percurso profissional	<p>Conhecer os dados pessoais do entrevistado</p> <p>Conhecer a formação académica do entrevistado</p>	<p>Questões colocadas com vista à obtenção de dados pessoais (idade, residência)</p> <p>Questões colocadas no sentido de conhecer o percurso profissional do entrevistado:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Há quantos anos é professor?</li> <li>- Qual a sua formação académica (base)?</li> <li>- Possui formação na área da administração</li> </ul>

	<p>Conhecer o percurso profissional do entrevistado</p>	<p>escolar?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Quais os cargos que já desempenhou ao longo da sua carreira?</li> <li>- Há quantos anos exerce cargos de gestão?</li> <li>- Há quanto tempo é Presidente/Director deste estabelecimento de ensino?</li> <li>- Qual o motivo porque quis ser Director?</li> <li>- Que balanço faz do seu trabalho como Presidente/Director?</li> </ul>
<p><b>C</b></p> <p>Projectos escolares, motivação e objectivos para a sua implementação</p>	<p>Conhecer a opinião do entrevistado sobre a escola e o ambiente da escola campo do estudo</p> <p>Conhecer a opinião do entrevistado sobre o que é o projecto escolar</p> <p>Conhecer os Projectos desenvolvidos na escola</p> <p>Conhecer os objectivos principais dos projectos desenvolvidos na Escola</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Como caracteriza a sua escola?</li> <li>- Como caracteriza sumariamente o ambiente de trabalho na sua escola?</li> <li>- Como define Projecto escolar?</li> <li>- Qual é na sua opinião a importância dos projectos escolares ao nível da organização, dos professores e dos alunos?</li> <li>- Quais os projectos que foram desenvolvidos nesta escola que considera mais relevantes?</li> <li>- Estes projectos surgem para fazer cumprir directrizes e normas ministeriais ou por quaisquer outras motivações? Se sim, qual ou quais?</li> <li>- O que considera ser factor de mobilização dos professores para o envolvimento nesses projectos?</li> </ul>
<p><b>D</b></p> <p>Constrangimentos na implementação dos projectos escolares</p>	<p>Conhecer os Constrangimentos na implementação dos projectos escolares</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quais os principais constrangimentos na implementação de projectos escolares, nomeadamente os que são de algum modo inovadores?</li> <li>- De que modo os constrangimentos que indica como mais relevantes, são resolvidos de modo a não implicar a consecução dos projectos?</li> </ul>
<p><b>E</b></p> <p>Inovação nos projectos escolares</p>	<p>Conhecer a opinião do entrevistado quanto a projectos inovadores</p> <p>Conhecer que mudanças trazem à organização escolar</p> <p>Conhecer quais as metas desses projectos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Em sua opinião, são projectos de alguma forma inovadores? Se sim, quais?</li> <li>- O que é que esses projectos trazem para a escola?</li> <li>- Em que medida o envolvimento dos professores em novos projectos, potencia mudanças ao nível das dinâmicas da escola?</li> <li>- Considera que os mesmos são desenvolvidos de acordo com as metas e orientações do Projecto Educativo e Projecto Curricular do Agrupamento?</li> </ul>
<p><b>F</b></p> <p>Parcerias sociais com a comunidade</p>	<p>Conhecer qual o envolvimento da comunidade envolvente com os projectos que a escola desenvolve</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Considera que os projectos escolares desenvolvidos contribuem de alguma forma para o impacto na comunidade social envolvente?</li> <li>- São efectuadas parcerias com a comunidade</li> </ul>

<p>envolvente</p>	<p>Conhecer quais os aspectos positivos trazidos pelo envolvimento dos parceiros sociais nos projectos escolares</p>	<p>envolvente para a implementação desses projectos? Se sim, porquê?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Quais os parceiros sociais que mais colaboram com a escola?</li> <li>- Em que projectos escolares foi mais evidente esse envolvimento?</li> <li>- Em sua opinião, quais foram os aspectos positivos da participação dos parceiros sociais no desenvolvimento desses projectos?</li> </ul>
<p><b>G</b> Práticas de Liderança dos professores na dinamização de projectos escolares</p>	<p>Conhecer dados relativos aos professores que se envolvem nos projectos Conhecer o modo como os professores se envolvem nos projectos escolares Conhecer práticas de dos professores liderança na dinamização de projectos escolares</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Qual a média de idade dos professores que se envolvem nos projectos?</li> <li>- Qual a média de tempo de serviço desses professores?</li> <li>- Qual o seu vínculo? São professores do quadro?</li> <li>- São os professores que por iniciativa própria lideram os projectos escolares inovadores?</li> <li>- Como identifica a forma como os professores se envolvem nesses projectos?</li> <li>- Considera que através da dinamização de projectos escolares, os professores evidenciam alguma forma de Liderança? De que tipo?</li> </ul>
<p><b>H</b> Formas de Liderança, Dinâmica da Liderança nos projectos escolares inovadores</p>	<p>Conhecer as dinâmicas utilizadas pelos professores no desenvolvimento dos projectos escolares  Conhecer em que projectos o entrevistado participou  Conhecer em que medida o entrevistado considera ter usado formas de liderança na dinamização desses projectos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Na sua opinião, quais as dinâmicas utilizadas que conduzem os professores a dinamizar projectos?</li> <li>- Existindo liderança, como é que se concretiza na promoção de projectos inovadores?</li> <li>- Já dinamizou/liderou algum projecto escolar nesta escola? Qual ou quais?</li> <li>- Como conseguiu a adesão dos professores a aderir a esse ou esses projectos?</li> <li>- Considera que a sua actuação revela alguma forma de liderança? Se sim de que modo?</li> </ul>
<p><b>I</b> Outros dados</p>	<p>Proporcionar um espaço livre para expressão de algum novo aspecto não incluído na entrevista</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Há mais algum aspecto que deseje acrescentar, relativamente ao qual não tenhamos conversado?</li> </ul>
<p><b>J</b> Agradecimentos</p>	<p>Agradecer a colaboração do entrevistado</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Terminar, agradecendo a amabilidade, disponibilidade e colaboração para a entrevista</li> </ul>



## GUIÃO DE ENTREVISTA À SUBDIRECTORA

### I - Legitimação da entrevista

#### Ambientação da entrevistada

No âmbito do Curso de Mestrado em Administração e Gestão Educacional que frequento na Universidade Aberta de Lisboa, estou a realizar uma dissertação sobre a liderança dos professores nos projectos escolares inovadores. Esta entrevista surge no âmbito de uma investigação sob a forma de estudo de caso, a realizar na escola Dr. Afonso Rodrigues Pereira. Nesse sentido, para o sucesso da investigação é fundamental o seu contributo e a sua disponibilidade para responder a esta entrevista. Garanto desde já a confidencialidade da entrevista e agradeço também a sua colaboração e disponibilidade.

### II - Guião da entrevista à Subdirectora do Agrupamento

BLOCOS	OBJECTIVOS ESPECÍFICOS	PROCEDIMENTOS E QUESTÕES A COLOCAR
A Legitimação e motivação da entrevistada	Legitimar a entrevista e motivar a entrevistada	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revelar os objectivos do estudo: quais os projectos em que a escola se envolve; se os mesmos são considerados inovadores; como são dinamizados; o que leva os professores ao envolvimento nesses mesmos projectos e como os dinamizam; se se verificam práticas de liderança no desenvolvimento dos projectos escolares; quais os constrangimentos na implementação e consecução desses projectos.</li> <li>- Solicitar a colaboração da entrevistada a prestar a informação necessária.</li> <li>- Garantir a confidencialidade da informação facultada.</li> <li>- Propiciar um clima de abertura e confiança.</li> <li>- Solicitar a respectiva autorização verbal para gravar a entrevista.</li> </ul>
B Dados pessoais e percurso profissional	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conhecer os dados pessoais da entrevistada</li> <li>Conhecer a formação académica da entrevistada</li> <li>Conhecer o percurso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Questões colocadas com vista à obtenção de dados pessoais (idade, residência)</li> <li>Questões colocadas no sentido de conhecer o percurso profissional da entrevistada: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Há quantos anos é professora?</li> <li>- Qual a sua formação académica (base)?</li> <li>- Possui formação na área da administração escolar?</li> </ul> </li> <li>- Quais os cargos que já desempenhou ao longo</li> </ul>

	profissional da entrevistada	<p>da sua carreira?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Há quantos anos exerce cargos de gestão?</li> <li>- Há quanto tempo é Subdirectora deste estabelecimento de ensino?</li> <li>- Que balanço faz do seu trabalho como Subdirectora?</li> </ul>
<b>C</b> Projectos escolares, motivação e objectivos para a sua implementação	<p>Conhecer a opinião da entrevistada sobre a escola e o ambiente da escola campo do estudo</p> <p>Conhecer a opinião da entrevistada sobre o que é o projecto escolar</p> <p>Conhecer os Projectos desenvolvidos na escola</p> <p>Conhecer os objectivos principais dos projectos desenvolvidos na Escola</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Como caracteriza a sua escola?</li> <li>- Como caracteriza sumariamente o ambiente de trabalho na sua escola?</li> <li>- Como define Projecto escolar?</li> <li>- Qual é na sua opinião a importância dos projectos escolares ao nível da organização, dos professores e dos alunos?</li> <li>- Quais os projectos que foram desenvolvidos nesta escola que considera mais relevantes?</li> <li>- Estes projectos surgem para fazer cumprir directrizes e normas ministeriais ou por quaisquer outras motivações? Se sim, qual ou quais?</li> <li>- O que considera ser factor de mobilização dos professores para o envolvimento nesses projectos?</li> </ul>
<b>D</b> Constrangimentos na implementação dos projectos escolares	Conhecer os Constrangimentos na implementação dos projectos escolares	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quais os principais constrangimentos na implementação de projectos escolares, nomeadamente os que são de algum modo inovadores?</li> <li>- De que modo os constrangimentos que indica como mais relevantes, são resolvidos de modo a não implicar a consecução dos projectos?</li> </ul>
<b>E</b> Inovação nos projectos escolares	<p>Conhecer a opinião da entrevistada quanto a projectos inovadores</p> <p>Conhecer que mudanças trazem à organização escolar</p> <p>Conhecer quais as metas desses projectos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Em sua opinião, são projectos de alguma forma inovadores? Se sim, quais?</li> <li>- O que é que esses projectos trazem para a escola?</li> <li>- Em que medida o envolvimento dos professores em novos projectos, potencia mudanças ao nível das dinâmicas da escola?</li> <li>- Considera que os mesmos são desenvolvidos de acordo com as metas e orientações do Projecto Educativo e Projecto Curricular do Agrupamento?</li> </ul>
<b>F</b> Parcerias sociais com a comunidade envolvente	Conhecer qual o envolvimento da comunidade envolvente com os projectos que a escola desenvolve	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Considera que os projectos escolares desenvolvidos contribuem de alguma forma para o impacto na comunidade social envolvente?</li> <li>- São efectuadas parcerias com a comunidade envolvente para a implementação desses projectos? Se sim, porquê?</li> <li>- Quais os parceiros sociais que mais colaboram</li> </ul>

	<p>Conhecer quais os aspectos positivos trazidos pelo envolvimento dos parceiros sociais nos projectos escolares</p>	<p>com a escola?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Em que projectos escolares foi mais evidente esse envolvimento?</li> <li>- Em sua opinião, quais foram os aspectos positivos da participação dos parceiros sociais no desenvolvimento desses projectos?</li> </ul>
<p><b>G</b> Práticas de Liderança dos professores na dinamização de projectos escolares</p>	<p>Conhecer dados relativos aos professores que se envolvem nos projectos Conhecer o modo como os professores se envolvem nos projectos escolares Conhecer práticas de dos professores liderança na dinamização de projectos escolares</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Qual a média de idade dos professores que se envolvem nos projectos?</li> <li>- Qual a média de tempo de serviço desses professores?</li> <li>- Qual o seu vínculo? São professores do quadro?</li> <li>- São os professores que por iniciativa própria lideram os projectos escolares inovadores?</li> <li>- Como identifica a forma como os professores se envolvem nesses projectos?</li> <li>- Considera que através da dinamização de projectos escolares, os professores evidenciam alguma forma de Liderança? De que tipo?</li> </ul>
<p><b>H</b> Formas de Liderança, Dinâmica da Liderança nos projectos escolares inovadores</p>	<p>Conhecer as dinâmicas utilizadas pelos professores no desenvolvimento dos projectos escolares  Conhecer em que projectos a entrevistada participou  Conhecer em que medida a entrevistada considera ter usado formas de liderança na dinamização desses projectos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Na sua opinião, quais as dinâmicas utilizadas que conduzem os professores a dinamizar projectos?</li> <li>- Existindo liderança, como é que se concretiza na promoção de projectos inovadores?</li> <li>- Já dinamizou/liderou algum projecto escolar nesta escola? Qual ou quais?</li> <li>- Como conseguiu a adesão dos professores a aderir a esse ou esses projectos?</li> <li>- Considera que a sua actuação revela alguma forma de liderança? Se sim de que modo?</li> </ul>
<p><b>I</b> Outros dados</p>	<p>Proporcionar um espaço livre para expressão de algum novo aspecto não incluído na entrevista</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Há mais algum aspecto que deseje acrescentar, relativamente ao qual não tenhamos conversado?</li> </ul>
<p><b>J</b> Agradecimentos</p>	<p>Agradecer a colaboração da entrevistada</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Terminar, agradecendo a amabilidade, disponibilidade e colaboração para a entrevista</li> </ul>



**GUIÃO DE ENTREVISTA À  
COORDENADORA DE PROJECTOS E DO ENSINO ESPECIAL**

**I - Legitimação da entrevista**

**Ambientação da entrevistada**

No âmbito do Curso de Mestrado em Administração e Gestão Educacional que frequento na Universidade Aberta de Lisboa, estou a realizar uma dissertação sobre a liderança dos professores nos projectos escolares inovadores. Esta entrevista surge no âmbito de uma investigação sob a forma de estudo de caso, a realizar na escola Dr. Afonso Rodrigues Pereira. Nesse sentido, para o sucesso da investigação é fundamental o seu contributo e a sua disponibilidade para responder a esta entrevista. Garanto desde já a confidencialidade da entrevista e agradeço também a sua colaboração e disponibilidade.

**II - Guião da entrevista à Coordenadora de Projectos e do Ensino Especial**

BLOCOS	OBJECTIVOS ESPECÍFICOS	PROCEDIMENTOS E QUESTÕES A COLOCAR
<b>A</b> Legitimação e motivação da entrevistada	Legitimar a entrevista e motivar a entrevistada	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revelar os objectivos do estudo: quais os projectos em que a escola se envolve; se os mesmos são considerados inovadores; como são dinamizados; o que leva os professores ao envolvimento nesses mesmos projectos e como os dinamizam; se se verificam práticas de liderança no desenvolvimento dos projectos escolares; quais os constrangimentos na implementação e consecução desses projectos.</li> <li>- Solicitar a colaboração da entrevistada a prestar a informação necessária.</li> <li>- Garantir a confidencialidade da informação facultada.</li> <li>- Propiciar um clima de abertura e confiança.</li> <li>- Solicitar a respectiva autorização verbal para gravar a entrevista.</li> </ul>
<b>B</b> Dados pessoais e percurso profissional	<p>Conhecer os dados pessoais da entrevistada</p> <p>Conhecer a formação académica da</p>	<p>Questões colocadas com vista à obtenção de dados pessoais (idade, residência)</p> <p>Questões colocadas no sentido de conhecer o percurso profissional da entrevistada:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Há quantos anos é professora?</li> <li>- Qual a sua formação académica (base)?</li> </ul>

	<p>entrevistada</p> <p>Conhecer o percurso profissional da entrevistada</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Possui formação na área da administração escolar?</li> <li>- Quais os cargos que já desempenhou ao longo da sua carreira?</li> <li>- Há quantos anos exerce cargos de gestão?</li> <li>- Há quanto tempo é Coordenadora de Projectos e do Ensino Especial deste estabelecimento de ensino?</li> </ul>
<p><b>C</b></p> <p>Projectos escolares, motivação e objectivos para a sua implementação</p>	<p>Conhecer a opinião da entrevistada sobre a escola e o ambiente da escola campo do estudo</p> <p>Conhecer a opinião da entrevistada sobre o que é o projecto escolar</p> <p>Conhecer os Projectos desenvolvidos na escola</p> <p>Conhecer os objectivos principais dos projectos desenvolvidos na Escola</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Como caracteriza a sua escola?</li> <li>- Como caracteriza sumariamente o ambiente de trabalho na sua escola?</li> <li>- Como define Projecto escolar?</li> <li>- Qual é na sua opinião a importância dos projectos escolares ao nível da organização, dos professores e dos alunos?</li> <li>- Quais os projectos que foram desenvolvidos nesta escola que considera mais relevantes?</li> <li>- Estes projectos surgem para fazer cumprir directrizes e normas ministeriais ou por quaisquer outras motivações? Se sim, qual ou quais?</li> <li>- O que considera ser factor de mobilização dos professores para o envolvimento nesses projectos?</li> </ul>
<p><b>D</b></p> <p>Constrangimentos na implementação dos projectos escolares</p>	<p>Conhecer os Constrangimentos na implementação dos projectos escolares</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quais os principais constrangimentos na implementação de projectos escolares, nomeadamente os que são de algum modo inovadores?</li> <li>- De que modo os constrangimentos que indica como mais relevantes, são resolvidos de modo a não implicar a consecução dos projectos?</li> </ul>
<p><b>E</b></p> <p>Inovação nos projectos escolares</p>	<p>Conhecer a opinião da entrevistada quanto a projectos inovadores</p> <p>Conhecer que mudanças trazem à organização escolar</p> <p>Conhecer quais as metas desses projectos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Em sua opinião, são projectos de alguma forma inovadores? Se sim, quais?</li> <li>- O que é que esses projectos trazem para a escola?</li> <li>- Em que medida o envolvimento dos professores em novos projectos, potencia mudanças ao nível das dinâmicas da escola?</li> <li>- Considera que os mesmos são desenvolvidos de acordo com as metas e orientações do Projecto Educativo e Projecto Curricular do Agrupamento?</li> </ul>
<p><b>F</b></p> <p>Parcerias sociais com a comunidade envolvente</p>	<p>Conhecer qual o envolvimento da comunidade envolvente com os projectos que a escola desenvolve</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Considera que os projectos escolares desenvolvidos contribuem de alguma forma para o impacto na comunidade social envolvente?</li> <li>- São efectuadas parcerias com a comunidade envolvente para a implementação desses</li> </ul>

	<p>Conhecer quais os aspectos positivos trazidos pelo envolvimento dos parceiros sociais nos projectos escolares</p>	<p>projectos? Se sim, porquê?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Quais os parceiros sociais que mais colaboram com a escola?</li> <li>- Em que projectos escolares foi mais evidente esse envolvimento?</li> <li>- Em sua opinião, quais foram os aspectos positivos da participação dos parceiros sociais no desenvolvimento desses projectos?</li> </ul>
<p><b>G</b> Práticas de Liderança dos professores na dinamização de projectos escolares</p>	<p>Conhecer dados relativos aos professores que se envolvem nos projectos Conhecer o modo como os professores se envolvem nos projectos escolares Conhecer práticas de dos professores liderança na dinamização de projectos escolares</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Qual a média de idade dos professores que se envolvem nos projectos?</li> <li>- Qual a média de tempo de serviço desses professores?</li> <li>- Qual o seu vínculo? São professores do quadro?</li> <li>- São os professores que por iniciativa própria lideram os projectos escolares inovadores?</li> <li>- Como identifica a forma como os professores se envolvem nesses projectos?</li> <li>- Considera que através da dinamização de projectos escolares, os professores evidenciam alguma forma de Liderança? De que tipo?</li> </ul>
<p><b>H</b> Formas de Liderança, Dinâmica da Liderança nos projectos escolares inovadores</p>	<p>Conhecer as dinâmicas utilizadas pelos professores no desenvolvimento dos projectos escolares  Conhecer em que projectos a entrevistada participou  Conhecer em que medida a entrevistada considera ter usado formas de liderança na dinamização desses projectos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Na sua opinião, quais as dinâmicas utilizadas que conduzem os professores a dinamizar projectos?</li> <li>- Existindo liderança, como é que se concretiza na promoção de projectos inovadores?</li> <li>- Já dinamizou/liderou algum projecto escolar nesta escola? Qual ou quais?</li> <li>- Como conseguiu a adesão dos professores a aderir a esse ou esses projectos?</li> <li>- Considera que a sua actuação revela alguma forma de liderança? Se sim de que modo?</li> </ul>
<p><b>I</b> Outros dados</p>	<p>Proporcionar um espaço livre para expressão de algum novo aspecto não incluído na entrevista</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Há mais algum aspecto que deseje acrescentar, relativamente ao qual não tenhamos conversado?</li> </ul>
<p><b>J</b> Agradecimentos</p>	<p>Agradecer a colaboração da entrevistada</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Terminar, agradecendo a amabilidade, disponibilidade e colaboração para a entrevista</li> </ul>



## **Turma de Percurso Curricular Alternativo**

### **Contextualização do projecto de implementação de Turmas Percurso Curricular Alternativo**

O objectivo da implementação deste projecto prende-se com a necessidade cada vez mais crescente, da criação de respostas, a fim de se combater o insucesso escolar dos alunos. Este insucesso relaciona-se com dificuldades de aprendizagem, consequente baixa auto-estima (que acaba por provocar desmotivação escolar) e risco de marginalização/abandono escolar sem perspectivas de projectos de vida futura. Neste sentido pretende-se auxiliar na construção de um percurso, que promova também a maturidade dos alunos, estabilidade emocional e respectiva autonomia, visando uma oportunidade de igualdades, a fim de se perspectivar futuramente uma melhor inclusão na comunidade que os rodeia, com o objectivo de se proceder a uma melhor preparação para a progressão dos seus estudos e consequente preparação para a vida profissional. Este projecto pretende assim assegurar a aquisição das competências definidas para este ciclo de ensino a que se reporta, em que os conteúdos a leccionar não descuram a avaliação diagnóstica, necessidades e interesses deste grupo de alunos. Nos Ateliers de Expressão Plástica e de Movimento pretende-se através da pintura, da dança e da música enriquecer-lhes os conhecimentos culturais ampliando-os ao nível mundial, onde, entre outros, visa a abordagem de jogos tradicionais e respectiva exploração da motricidade. Adiciona-se a exploração da imaginação/criatividade e ainda (por exemplo) a elaboração de instrumentos musicais, utilizando-se material reciclável e outros, com os quais se pretende criar músicas, que se apresentarão à comunidade escolar, no final do ano lectivo, através da organização de uma pequena orquestra constituída por este grupo de alunos. A perspectiva é a contribuição para a formação integral do indivíduo. Sublinhe-se a exploração de sentimentos/emoções, com o objectivo de os levar ao reconhecimento do papel individual e respectiva "construção" das suas identidades pessoais, visando o reforço da promoção da auto-estima/auto-confiança, com consequente sucesso pessoal. Com esta "construção" pretende-se igualmente proceder à exploração das noções espaço-temporais, bem como, a respectiva noção do corpo, do seu "eu". Refira-se também, que na área Sociocultural, abordam-se temas relacionados com formação cívica, conhecimentos históricos e

ambientais, entre outros. Com a criação desta turma pretende-se promover o desenvolvimento global das competências; da autonomia e da criação de hábitos e métodos de trabalho, bem como, a promoção de actividades culturais, desportivas e artísticas, que contribuam para o enriquecimento/ desenvolvimento global dos alunos. Pretende-se ainda aumentar e proporcionar o acesso à utilização das novas tecnologias, no seu processo de ensino/aprendizagem. Acrescente-se igualmente a oferta de novas oportunidades escolares, para combater o insucesso escolar destes alunos, incentivando a relação família/escola procurando o envolvimento da primeira em actividades a realizar por esta turma, ao longo de todo o ano lectivo com a procura crescente do estreitamento/intensificação deste laço combatendo-se ainda a indisciplina dando lugar à estabilidade - comportamento e atitudes.

A avaliação é encarada como um momento de trocas de saberes relativos a várias vertentes. Assim, no que concerne a este grupo específico de alunos aplicam-se/utilizam-se: grelhas e mapas de registo de avaliação; fichas de registo de auto-avaliação; portefolios; relatórios; caderno diário; diários de parede; registos de participação oral; trabalhos de grupo/casa, entre outros. Nesta perspectiva, pretende-se o auxílio aos alunos, relativamente à capacidade de uma melhor compreensão de si próprio e do outro; a promoção da comunicação entre aluno/professor e aluno/ aluno; a contribuição para uma maior capacidade das suas reais dificuldades sentidas fomentando no aluno a importância da reflexão sobre si próprio e o que o rodeia. Em suma, a avaliação deverá ter presente: as disciplinas; a compreensão do outro; o fazer-se compreender; a adaptação do professor ao grupo: a negociação das expectativas mútuas e a auscultação do trabalho escolar, realizando-se de forma global, cujo carácter será descritivo e qualitativo.

## **Contextualização do Projecto de Turmas de Cursos de Educação e Formação (CEF) em funcionamento na escola**

### **Contextualização Geral:**

O objectivo da implementação deste projecto prende-se com a necessidade cada vez mais crescente, da criação de respostas, a fim de se combater o insucesso escolar dos alunos. Este insucesso relaciona-se com dificuldades de aprendizagem, consequente baixa auto-estima (que acaba por provocar desmotivação escolar) e risco de marginalização/abandono escolar sem perspectivas de projectos de vida futura. Neste sentido pretende-se auxiliar na construção de um percurso, que promova também a maturidade dos alunos, estabilidade emocional e respectiva autonomia, visando uma oportunidade de igualdades, a fim de se perspectivar futuramente uma melhor inclusão na comunidade que os rodeia, com o objectivo de se proceder a uma melhor preparação para a progressão dos seus estudos e consequente preparação para a vida profissional.

Na Formação Prática, o acompanhante de estágio assegura, em estreita articulação com o monitor da entidade enquadradora e com os profissionais de orientação, o acompanhamento técnico-pedagógico durante a formação em contexto de trabalho bem como a avaliação do formando. Esta avaliação da formação prática em contexto de trabalho assenta na apreciação, pelo monitor, com base em critérios como: qualidade de trabalho; rigor e destreza; ritmo de trabalho; aplicação das normas de segurança; assiduidade e pontualidade; capacidade de iniciativa; relacionamento interpessoal, apropriação da cultura da empresa conhecimento da área da Actividade Económica.

A avaliação é contínua e com carácter regulador, proporcionando um reajustamento do processo de ensino aprendizagem e a delineação de estratégias diferenciadas de recuperação, que permitam a apropriação pelos alunos de métodos de estudo e de trabalho, facultando o desenvolvimento de atitudes e de capacidades, facilitadoras de uma maior autonomia na realização das aprendizagens.

Os métodos, técnicas e recursos pedagógicos são diversificados com vista a uma maior adaptação a diferentes estilos e ritmos de aprendizagem bem como a uma melhor preparação para a complexidade dos contextos reais de trabalho. Dá-se grande importância à auto-reflexão sobre o processo de aprendizagem, à partilha de

experiências no grupo e à co-responsabilização na avaliação do processo de aprendizagem. É o trabalho em equipa que favorece a identificação de dificuldades e que permite que se adoptem estratégias de recuperação adequadas. A equipa formativa assume, assim, um papel fundamentalmente orientador e facilitador das aprendizagens. No final do processo compete-lhe avaliar os formandos, conjuntamente com as entidades/empresas que colaboram na formação em contexto de trabalho.

### **CEF Marcenaria**

No que toca às instalações para o funcionamento da componente tecnológica do CEF de Marcenaria, a tipologia da escola contempla Instalações específicas, nomeadamente, Sala de Aula Específica - Educação Tecnológica de Madeiras, apetrechada com maquinaria e ferramentas para o desenvolvimento das actividades inerentes ao curso de Marcenaria.

#### **Perfil visado/saída profissional**

O Marceneiro/a é o/a profissional que, com bases nas técnicas e nos procedimentos adequados e, de acordo com as normas de segurança, higiene e saúde no trabalho, executa, monta e repara móveis em madeira e elementos de decoração, utilizando ferramentas manuais e máquinas adequadas, a partir de modelos, desenhos e outras especificações técnicas.

#### **Plano de transição para a vida activa:**

Tem como actividades principais as seguintes:

- Interpretar desenhos e especificações técnicas.
- Operar com máquinas ferramenta.
- Executar, montar e reparar móveis em madeira e elementos de decoração.

### **CEF Serviço de Andares e Hotelaria**

#### **Perfil visado/saída profissional**

O empregado de andares é o profissional que, com base nas normas e técnicas de limpeza, arrumação, higiene e segurança, efectua o serviço o serviço de higienização e arrumação de quartos e espaços comuns, bem como de mais serviço de andares nas unidades hoteleiras, podendo ainda complementarmente efectuar o serviço de rouparia e lavandaria.

**Plano de transição para a vida activa:**

- Aplicar técnicas e procedimentos de higienização / arrumação.
- Aplicar as normas e medidas necessárias à realização do seu trabalho em condições de higiene e segurança e saber actuar em situações de emergência.
- Aplicar os princípios gerais de lavagem de roupa e de arranjos de costura.
- Aplicar conhecimentos de manutenção e armazenamento de stocks.

**CEF Operador de Sistemas Informáticos (tipos II e III)**

**Perfil visado/saída profissional**

O Operador de informática é profissional que de acordo com as orientações técnicas, instala, configura e opera software de escritório, redes locais, Internet e outras aplicações informáticas, bem como efectua a manutenção de microcomputadores, periféricos e redes locais - Instalação, Manutenção e Configuração de Redes; Aplicações de Escritório; Instalação e Manutenção de Micro - Computadores; Instalação e Configuração de Redes; Gestão de Base de Dados.

**Plano de transição para a vida activa:**

Desenvolver: tecnologias de informação e comunicação, as competências da esfera social (compreensão e entreajuda e criatividade); auto-formação e capacidades de tomada de decisão independência e responsabilidade; competências ao nível do cálculo e dos saberes científicos relacionados com a área da formação; conhecimentos e competências na área da instalação e manutenção de materiais informáticos; instalar, configurar e operar com redes locais e Internet. Estabelecer um relacionamento interpessoal nos espaços de trabalho.

**Objectivos:**

Executar tarefas simples de instalação e configuração de equipamentos informáticos.

Utilizar e produzir trabalho com software de escritório

Operar com equipamento informático

Ter cuidados de higiene e segurança no trabalho.

**Sequência de Actividades:**

Instalação, Manutenção e Configuração de Redes

Aplicações de Escritório  
Instalação e Manutenção de Microcomputadores  
Instalação e Configuração de Redes  
Gestão de Base de Dados

### **CEF Jardinagem e Espaços Verdes**

#### **Perfil visado/saída profissional**

O operador de jardinagem é o profissional que, de forma autónoma e tendo em conta as normas de segurança, higiene e protecção do ambiente, realiza a instalação das respectivas infra-estruturas, nomeadamente na preparação de solos, das redes de drenagem e de rega, bem como dos caminhos, muros, sebes e relvados, utilizando as técnicas e os meios manuais e mecânicos apropriados.

#### **Plano de transição para a vida activa:**

Realizar operações de manutenção de jardins e relvados; preparar o terreno e colaborar, sob orientação, na instalação e conservação de infra-estruturas básicas e paisagísticas em jardins; proceder à instalação de jardins e relvados, plantando/semear espécies arbóreas, arbustivas e herbáceas, manutenção de jardins e relvados; identificação de plantas ornamentais; infra-estruturas básicas e paisagísticas de jardins; preparação de solos para instalação de jardins; instalação de jardins e relvados; estilos de jardins; multiplicação de plantas ornamentais; plantação e sementeira de espécies ornamentais.

#### **Objectivos:**

Identificar as principais plantas ornamentais, definindo as suas características fundamentais e as exigências edafo-climáticas;

Efectuar operações gerais de manutenção de espaços verdes: regas, adubação de cobertura, podas e protecção sanitária;

Efectuar operações específicas de manutenção de relvados;

Definir e localizar, com base na leitura da planta do jardim, as diferentes infra-estruturas básicas e paisagísticas e elementos verdes decorativos;

Acompanhar e colaborar, sob orientação, na instalação/construção das diferentes infra-estruturas básicas e paisagísticas;

Realizar manualmente e com motocultivador a preparação do solo utilizando os utensílios mais adequados a cada caso;

Identificar os principais estilos de jardins;

Proceder à instalação de elementos verdes decorativos, individualmente ou em grupo e efectuar a instalação de relvados, de acordo com as indicações de uma planta ou projecto do jardim.



• **Projecto Escola – Electrão** - A entidade promotora, **Amb3E**, divulgou o projecto através da internet tendo o Órgão de Gestão apelado através do email institucional, à envolvência dos professores do Agrupamento. Considerando a existência de um Clube de Ciência, integrou-se o projecto no Plano de Acção do mesmo tendo como coordenadores os professores do Clube de Ciência Viva.

Objectivos da implementação do Projecto:

- A possibilidade de ganhar um prémio e de ter na Escola um ponto – electrão;
- Proporcionar aos alunos diversas experiências educativas;
- A Escola ser um pólo dinamizador de actividades também dirigidas à Comunidade,
- Despertar o interesse pela utilidade da reciclagem;
- Estimular a criatividade dos alunos;
- Incentivar à separação de materiais e sua posterior reutilização;
- Desenvolver nos alunos o gosto por práticas ecológicas;
- Desenvolver a comunicação oral e escrita;
- Incentivar o estabelecimento de contactos com a Comunidade Local no desenvolvimento de acções de Educação Ambiental.

A participação neste concurso teve início com a inscrição em Novembro de 2009, pela Coordenadora Escolar do Programa Eco-Escolas. A empresa **Amb3E** forneceu livros de passatempos a todos os alunos de 2º e 3º ciclos da Escola. Foram também distribuídos folhetos de sensibilização aos alunos de 1º ciclo do Agrupamento. A Amb3E atribuiu ainda um leitor de DVD à Escola pela sua participação no concurso. Com a participação dos alunos do clube de Ciência foram elaborados cartazes alusivos ao concurso a solicitar a participação dos habitantes da Lourinhã e da comunidade escolar, com a entrega de lixo eléctrico e electrónico na escola. Os alunos contactaram casas comerciais da Lourinhã de forma a obter autorização para a afixação dos cartazes. A empresa Amb3E instalou na escola um ponto electrão para recolha de pequenos electrodomésticos fora de uso ou inutilizados. A presença deste foi sinalizada por um cartaz à entrada da escola, também construído pelos alunos.

A Junta de Freguesia da Lourinhã também participou com a disponibilização de uma camioneta para recolha de REEE nas empresas da Lourinhã que se dispuseram a

colaborar. Os alunos e professores foram envolvidos no projecto através da afixação de cartazes informativos e oferta de cadernos de passatempos e brindes. Foram parceiros desta actividade a Câmara Municipal da Lourinhã e Junta de Freguesia, lojas de electrodomésticos.

- **Projecto “O ambiente é de todos”** promovido pela EDP - A entidade promotora, divulgou o projecto através da internet tendo o Órgão de Gestão apelado através do email institucional, à envolvimento dos professores do Agrupamento. Considerando a existência de um Clube de Ciência, integrou-se o projecto no Plano de Acção do mesmo tendo como coordenadores os professores do Clube de Ciência Viva.

Objectivos do Projecto:

- A possibilidade de ganhar um prémio e de contribuir para a melhoria da Escola;
- Proporcionar aos alunos diversas experiências educativas;
- Sensibilizar para a valorização das questões ambientais;
- Consciencializar para a importância da energia;
- Alertar para as consequências do uso não sustentável da energia;
- Educar para a eficiência energética nos diversos espaços da comunidade (casa e escola);
- Fornecer exemplos comportamentais promotores do desenvolvimento sustentável;
- Contribuir a longo prazo para o desenvolvimento energético sustentado do país.

A organização do concurso disponibilizou fichas diagnóstico para serem preenchidas por alunos professores e funcionários e assim serem detectados os principais problemas relativos a eficiência energética na escola. Os resultados obtidos levaram uma reflexão, no sentido de procurar soluções para algumas situações consideradas problemáticas.

Pretendeu-se:

- Reduzir o consumo de electricidade, privilegiando a utilização de luz natural sempre que possível;
- Divulgar as vantagens da energia solar para aquecimento e produção de electricidade, aproveitando para divulgar também a instalação de painéis solares na escola, ainda durante este ano lectivo;
- Educar para a necessidade de reciclar, aproveitando o facto de a Câmara Municipal da Lourinhã fornecer eco – pontos à escola;
- Divulgar o projecto de produção de biodiesel para utilização na carrinha da escola;

- Representar estas mudanças na escola através de uma maqueta do recinto escolar onde estão representadas as localizações dos painéis solares e estação de produção de biodiesel.

Este Projecto foi divulgado a toda a comunidade escolar através da exposição, no átrio, de uma maqueta da escola elaborada pelos alunos. Procurou-se no currículo dos alunos do curso de CEF Marcenaria as disciplinas onde poderiam desenvolver as várias actividades. Desenvolveu-se o projecto nas aulas dessa disciplina, com esses professores. Foram efectuadas parcerias com a Câmara Municipal da Lourinhã

- **Projecto “Biodiesel na escola”**- Dinamizado pelo Núcleo de Estágio da disciplina de Ciências Físico-químicas (CFQ) da escola por proposta dos professores estagiários.

Objectivos do Projecto:

- Oportunidade para os professores estagiários de dinamizarem actividades extra – curricular de grande relevância didáctico – pedagógica;
- A possibilidade de contribuir para a melhoria da Escola;
- Proporcionar aos alunos diversas experiências educativas;
- Sensibilizar a comunidade para a utilização de um combustível mais limpo e mais económico;
- Conseguir produzir biodiesel para ser utilizado na carrinha da escola.

A dinamização deste projecto foi efectuada pela dinamização de diversas actividades, entre elas:

- Criação de um fórum no moodle (9º ano CFQ) sobre eco – sustentabilidade, onde foi debatido extensamente o assunto;
- Reflexão sobre as participações no fórum com um debate onde foi orador um o Engenheiro especialista na matéria;
- Pedido de patrocínios às empresas da Lourinhã, através de cartas distribuídas pelos alunos, durante o funcionamento do Clube Multimédia;
- Gravação de um spot publicitário, por alunos, na Rádio Clube da Lourinhã (RCL), destinado a publicitar o projecto e a pedir patrocínios;
- Produção laboratorial de biodiesel, por alunos;
- Construção da estação de produção de biodiesel
- Colocação de um *Oleão* à porta da Escola;
- Produção de um filme sobre a recolha de óleos e sua transformação em biodiesel;
- Apresentação sobre recolha de óleos pelos alunos do clube na Semana Europeia de Prevenção de Resíduos (EWWR: European Week of Waste Reduction);
- Concurso para recolha de óleos alimentares usados.

Parcerias: Empresas locais, Câmara Municipal da Lourinhã, Rádio Clube Lourinhã.

O projecto foi dirigido inicialmente aos alunos do Clube. Produziram um filme que foi apresentado aos alunos do Agrupamento e também da E. B. 2, 3 de Ribamar no âmbito da Semana Europeia de Prevenção dos Resíduos. Também se organizou um

concurso dirigido a todas as turmas da Escola para recolha de óleos alimentares usados. Foram atribuídos prémios à turma vencedora, oferecidos pela DSUMA (Departamento de Saneamento, Urbanismo e Meio Ambiente da Câmara Municipal da Lourinhã).





## Projecto Música e Multiculturalidade na escola: de Gravação de DVD Musical

### HINO DO AGRUPAMENTO DONA JOANA DE CASTRO

Letra: Goreti Tomás, Isabel Frade

Música: João Mota Oliveira

Todos nós, na Lourinhã,  
Queremos ir mais além e vencer.  
Com o cheiro a mar e a praia,  
Aprendemos a viver e a crescer.

A sorrir e trabalhando  
Cada dia, cada ano, na Escola,  
Vamos juntos, contentes, guardando  
Novos trunfos e saberes na sacola.

**Somos um Agrupamento  
Em sentido vertical  
Com um mesmo firmamento  
Do interior ao litoral.**

**D. Joana de Castro  
Símbolo da nossa voz,  
Dia a dia é o astro,  
Patrona de todos nós.**

Somos todos convocados  
Para o Agrupamento construir  
Passo a passo, estamos animados  
No futuro que queremos atingir.

É por isso que cantamos  
E dizemos, bem unidos, alta voz:  
O futuro que hoje abraçamos  
Só depende de todos nós.



<b>PLANO ANUAL DE ACTIVIDADES 2009 / 2010 (adaptado para a Escola Dr. Afonso R. Pereira)</b>				
	<b>ACTIVIDADES ao longo do ano</b>	<b>OBJECTIVOS</b>	<b>PÚBLICO ALVO</b>	<b>DISCIPLINA</b>
<b>Concursos</b>	"Quem Sou Eu?"	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Colaborar com a BECRE e fomentar a pesquisa sobre Artistas Plásticos pré-estabelecidos e patentes numa exposição temporária;</li> <li>- Sensibilizar para a importância da Arte;</li> <li>- Desenvolver a capacidade de intervenção;</li> <li>- Desenvolver hábitos de pesquisa e de organização das informações recolhidas.</li> </ul>	Comunidade Escolar	EVT
	"Pinceladas de Cor"	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Colaborar com a BECRE e fomentar a pesquisa sobre Obras de Arte pré-estabelecidas e patentes numa exposição temporária;</li> <li>- Sensibilizar para a importância da Arte;</li> <li>- Desenvolver a capacidade de intervenção;</li> <li>- Desenvolver hábitos de pesquisa e de organização das informações recolhidas.</li> </ul>		
	"Eu Também Sou Artista!"	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desenvolver o interesse pelas Artes Plásticas;</li> <li>- Desenvolver a cultura geral;</li> <li>- Explorar técnicas diversas.</li> </ul>		
	"Jogo do 24"	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fomentar o gosto pela disciplina</li> <li>- Desenvolver o cálculo mental</li> <li>- Desenvolver o raciocínio matemático</li> </ul>	2º e 3º Ciclos	Matemática
	2º Escola Electrão	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sensibilizar a população escolar para as questões ambientais dos Resíduos de Equipamentos Eléctricos e Electrónicos (REEE).</li> <li>- Sensibilizar e envolver professores, alunos, funcionários, pais e comunidade em geral, no esforço global da reciclagem e valorização dos equipamentos eléctricos e electrónicos em fim de vida.</li> <li>- Fomentar a reutilização destes equipamentos, promover a sua reciclagem e outras formas de tratamento, contribuindo para a redução dos resíduos em que aqueles se transformam quando em fim de vida.</li> <li>- Contribuir eficazmente para a melhoria do desempenho ambiental de todos os agentes económicos envolvidos durante ciclo de vida dos EEE, incluindo o dos consumidores.</li> <li>- Valorizar o meio natural e os impactos de origem humana</li> <li>- Adoptar atitudes a favor da reciclagem de materiais.</li> <li>- Desenvolver novos códigos de conduta.</li> </ul>	Pré-Escolar 1º Ciclo 2º Ciclo 3º Ciclo	C. Naturais

<b>Concursos</b>	<b>"Entre Épocas"</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprofundar os conhecimentos adquiridos nas aulas</li> <li>- Desenvolver o espírito de observação e investigação</li> <li>- Promover a socialização entre alunos e professores</li> <li>- Motivar os alunos para a importância do conhecimento histórico e geográfico.</li> <li>- Incentivar o trabalho de pesquisa com recurso a todo o tipo de suportes didáticos.</li> <li>- Valorizar as expectativas de Escola.</li> <li>- Interagir com elementos familiares.</li> </ul>	2º e 3º Ciclos	HGP Hist
	<b>Fotografia</b>	- Complementar as visitas de estudo, de modo a estimular nos alunos o sentido estético e o registo de observações efectuadas	2º Ciclo	C. Natureza
	<b>SuperTmatik das Ciências</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fomentar o gosto pela aprendizagem;</li> <li>- Contribuir para a aquisição, consolidação e ampliação de conhecimentos;</li> <li>- Reforçar a componente lúdica no processo de ensino-aprendizagem;</li> <li>- Promover o convívio entre alunos, professores e restante comunidade escolar.</li> </ul>	2º ciclo	C. Natureza
	<b>XV Olimpíadas do Ambiente (1º e 2º Períodos)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incentivar o interesse pela temática ambiental;</li> <li>- Aprofundar o conhecimento sobre a situação ambiental portuguesa e mundial;</li> <li>- Estimular a capacidade oral e escrita;</li> <li>- Promover o contacto com situações experimentais concretas;</li> <li>- Desenvolver o espírito e curiosidade científica; e</li> <li>- Estimular a dinâmica de grupo e espírito de equipa, assim como a cooperação.</li> </ul>	3º Ciclo	C. Naturais
	<b>Poesia (2º Período)</b>	- Expressar ideias, sentimentos, anseios... (em articulação com ritmos, rimas, repetição de palavras e sons).	1º Ciclo 2º Ciclo 3º Ciclo	Professores do Agrupamento BE/CRE e L.P.
<b>Exposições</b>	<b>Exposição temática de trabalhos de alunos no espaço escolar.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sensibilizar a comunidade escolar para a expressão plástica;</li> <li>- Incentivar o interesse da comunidade escolar pela arte;</li> <li>- Possibilitar que a comunidade escolar conheça o trabalho dos alunos;</li> <li>- Possibilitar que a comunidade escolar emita as suas opiniões sobre os trabalhos dos alunos expostos;</li> </ul>	2ºCiclo	EVT
	<b>Apresentação de produtos concretizados na sala de aula</b>	- Mostrar os produtos à comunidade escolar	3º ciclo	Ed. Tecnológica

	<b>Exposição temática na salinha das Histórias.</b>	- Seleccionar e colocar em destaque livros (e outros recursos) da BE/CRE sobre um determinado tema.	Comunidade escolar Área de Projecto: P.N.L. - 9º A, B, C BE/CRE
	<b>Jornal de Parede - "O Cantinho das Ciências"</b>	- Apresentar à comunidade os melhores trabalhos produzidos pelos alunos no âmbito do estudo das Ciências da Natureza	2º ciclo C. Natureza
	<b>Sub-Projecto: "De mãos dadas com o ambiente"</b> (3º Período: 6 Abr a 7 de Jul) - Reciclagem e reaproveitamento de materiais - Separação de Lixo - Sementeiras - Percursos na natureza - Visitas de Estudo	- Avaliar a importância do meio ambiente e da sua qualidade para a vida humana, manifestando atitudes de cuidado e de respeito para com ele, intervindo na medida das suas possibilidades. - Estabelecer algumas relações entre as características do meio físico e as formas de vida que se estabelecem nesse meio.	alunos C. Naturais
	<b>Escola mais Verde</b>	- Sensibilizar / Educar para a sustentabilidade - 1.º Período - Incentivar os alunos a terem atitudes de cidadania perante o ambiente - Conhecer as regras dos três R's - 2.º Período - Distinguir os vários tipos de resíduos - Incentivar os alunos para a poupança de água - Reconhecer vários tipos de poluição - 3.º Período - Adquirir e desenvolver, numa perspectiva de Educação Ambiental, o gosto e o respeito pela Natureza	Alunos C. Naturais
<b>Ecoescola</b>	<b>Ecoescola</b>	- Encorajar acções, na escola no sentido de uma melhoria do seu desempenho ambiental, gestão do espaço escolar e sensibilização da comunidade. - Estimular o hábito de participação envolvendo activamente as crianças e os jovens na tomada de decisões e implementação das acções. - Motivar para a necessidade de mudança de atitudes e adopção de comportamentos sustentáveis no quotidiano, ao nível pessoal, familiar e comunitário. - Fornecer formação, enquadramento e apoio a muitas das actividades que as escolas desenvolvem	Pré-Escolar 1º Ciclo 2º Ciclo 3º Ciclo C. Natureza C. Naturais CFQ

	Biblioteca de Praia	- Projecto dinamizado em parceria com a Área Curricular não Disciplinar Estudo Acompanhado do 9º ano.	- Despertar o gosto pelo livro; - Partilhar	Comunidade	LPortuguesa BE/CRE
	Biblioteca de Sonhos	- <b>Plano Nacional de Leitura</b> ( 2º e 3º Períodos: 4 Jan a 30 Jun.) - Biblioteca itinerante (livro em vai-vem) - Passaporte da leitura - Visitas às Bibliotecas do Agrupamento - Participação na Feira do Livro do Agrupamento	- Sensibilizar para a leitura e escrita - Acentuar a ideia de valorização dos livros como meio de comunicar com os outros - Motivar as famílias para a importância de ler histórias - Proporcionar uma diversidade de percursos de aprendizagem dentro do currículo - Promover a melhoria do nível cultural dos alunos facultando actividades de índole cultural - Dar a conhecer a biblioteca como recurso de informação	Alunos Comunidade Educativa	BE's do Agrupamento Pré-Escolar Comunidade Educativa
	<b>Mês do Livro</b> Ao longo de todo o ano lectivo, com especial incidência no <b>mês de Abril</b> (no caso do projecto dedicado ao Livro)		- Desenvolver as competências de leitura e de escrita - Estimular o gosto pela leitura; - Promover hábitos de leitura; - Dinamizar e enriquecer a biblioteca escolar; - Construção de histórias circulares - Visita à Biblioteca Municipal da Lourinhã (hora do conto); - Promoção do mês do Livro em que cada criança traz um livro para trocar com os colegas que o lêem, na escola. - Ilustração de histórias lidas ou ouvidas. - Construção de marcadores de livros.	Alunos	BE's do Agrupamento Pré-Escolar Comunidade Educativa
	<b>TIC</b>		- Pesquisar a informação através da Internet; - Utilizar o computador na produção de material diverso;		
	<b>"Horta Ecológica"</b> (em ligação com o desenvolvimento do Plano de Acção da Matemática II)		- Criar uma horta ecológica onde sejam semeados ou plantados produtos hortícolas para posterior venda; - Conhecer o processo de nascimento e crescimento das plantas - Desenvolver conceitos matemáticos em situações concretas	alunos Comunidade educativa	Ciências e Maatemática
	- Participação em actividades desenvolvidas nas escolas do Agrupamento, nas iniciativas festivas e datas comemorativas.		- Colaborar nas dinâmicas educativas do agrupamento, contribuindo para as boas práticas inclusivas.	alunos N.E.E	SPO
	- Divulgação Trimestral "Tops de frequência na Biblioteca": - Top+ (alunos)		- Promover a competição saudável entre os alunos, relativamente às leituras.	2º Ciclo 3º Ciclo	BE/CRE

<p>-Top+ (livros)</p>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organização de actividades conjuntas com as BE's dos outros Agrupamentos do Concelho e a Biblioteca Municipal da Lourinhã;</li> <li>- Organização de exposições ou mesas temáticas;</li> <li>- Continuação do Boletim Informativo "O Mensageiro", a circular como suplemento do Jornal Escolar "O Jornalinho da Malta Nova".</li> <li>- Actualização permanente da página da BE na plataforma MOODLE e do Blog <a href="http://palavrasquesederretemnaboca.blogspot.com">http://palavrasquesederretemnaboca.blogspot.com</a> ;</li> <li>- Registo da BE em diferentes comunidades sociais virtuais - Twitter, Facebook, etc. - para dar a conhecer a BE a diferentes comunidades educativas do país e do estrangeiro;</li> <li>- Criação de um fundo documental específico para alunos com Necessidades Educativas Especiais;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Permitir uma fácil acessibilidade dos recursos existentes na BE/CRE</li> <li>- Responder às necessidades manifestadas pelos utentes</li> <li>- Orientar na localização da informação</li> <li>- Gerir e tratar a informação colhida</li> <li>- Promover a divulgação dos escritos como meio de os enriquecer e de encontrar sentido para a sua produção</li> <li>- Dar a conhecer textos escritos por alunos de idades próximas</li> <li>- Difundir a informação relativa às actividades e aos recursos existentes</li> </ul>	<p>Agrupamento</p>	<p>BE/CRE</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Divulgação das obras e dinamização de projectos relacionados com a promoção dos livros lidos em leitura orientada e leitura recreativa.</li> </ul>			
<p><b>Plano Nacional de Leitura</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Registo do projecto do 3º ciclo;</li> <li>- Distribuição sustentada do reforço de verbas do PNL, de acordo com as sugestões recolhidas;</li> <li>- Divulgação das obras e dinamização de projectos relacionados com a promoção dos livros lidos em leitura orientada e leitura recreativa;</li> <li>- Elaboração de trabalhos livres e/ou orientados;</li> <li>- Exposição de trabalhos;</li> <li>- Participação em Concursos;</li> <li>- Promoção dos diferentes Passaportes de Leitura de acordo com o número de leituras efectuadas ( de Bronze/ Prata/ Ouro e Platina);</li> <li>- Registo e participação no Concurso Nacional de Leitura;</li> <li>- Continuação do Projecto "Biblioteca Itinerante" e dinamização do Passaporte da Leitura;</li> <li>- Implementação do Passaporte da Leitura no 2º Ciclo em parceria com os colegas de sala de aula;</li> <li>- Dinamização de concursos, desafios, jogos de Promoção do Livro e da Leitura e Escrita;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Despertar o gosto pelo livro;</li> <li>- Estimular/ Sensibilizar para a leitura e escrita;</li> <li>- Acentuar a ideia de valorização dos livros como meio de comunicar com os outros;</li> <li>- Motivar as famílias para a importância de ler histórias;</li> <li>- Proporcionar uma diversidade de percursos de aprendizagem dentro do currículo;</li> <li>- Promover a melhoria do nível cultural dos alunos facultando actividades de índole cultural;</li> <li>- Promover o intercâmbio entre as crianças/ jovens dos diferentes níveis de ensino;</li> <li>- Estimular a criatividade e a produção estética;</li> <li>- Desenvolver o gosto pela leitura através da criação de laços afectivos com os autores;</li> <li>- Proporcionar ambientes que permitam o acesso imediato ao prazer de ler;</li> </ul>	<p>2º,3º Ciclos CEF's</p>	<p>BE/CRE</p>

- Colaboração com as restantes Disciplinas Curriculares nos Projectos que possam envolver a Disciplina, desde que solicitados atempadamente para serem integrados na Planificação da Disciplina de Educação Visual e Tecnológica.	- Desenvolver a motivação dos alunos pelas actividades escolares; - Desenvolver a inter-disciplinaridade.	2ºCiclo Professores de outras Disciplinas	EVT	
- Decoração da biblioteca (entrada, interior...).	- Dinamizar os diversos espaços da BE/CRE com trabalhos dos alunos.	1º, 2º e 3º Ciclos;	Área de Projecto: P.N.L. - 9º A, B, C BE/CRE	
- Novidades na internet e jornais	- Pesquisar/Descobrir na internet e em jornais informações diversas sobre concursos, exposições, livros...	Comunidade escolar		
- Sistematização da informação sobre o novo Acordo Ortográfico.	- Estudar o novo Acordo Ortográfico e apresentar a sistematização a alunos, encarregados de educação e professores.			
- Boletim da BE/CRE (via e-mail).	- Divulgar as actividades da BE/CRE.			
- Intercâmbio epistolar.	- Iniciar intercâmbio epistolar com alunos da CPLP e divulgar			
- Participação na Feira da Batata da Lourinhã e Feira Rural de T. Vedras.	- Angariar fundos para as actividades de Área de Projecto.	Com. local		
- "Blog" da turma.	- Criar um "blog" para estimular a leitura e a escrita.	9ºano		
- Biblioteca de Turma -	- Motivar os alunos para a leitura.	turmas A, B,C 9º ano		
- Fichas para a BE/CRE	- Elaborar material para estudo na BE/CRE	3º Ciclo.		Língua Portuguesa - 9º A, B, C
- <b>Desafio linguístico.</b>	- Desenvolver o gosto pela Língua Materna - Estimular os hábitos de pesquisa para resolução de problemas	2º e 3º Ciclos		L. Portuguesa
- <b>Problema do Mês</b>	- Fomentar o gosto pela disciplina; - Desenvolver o gosto pela resolução de problemas; - Desenvolver a capacidade de interpretação de dados e situações; - Desenvolver o raciocínio lógico-estrutural; - Traduzir situações em linguagem matemática; - Aplicar conhecimentos adquiridos a situações não rotineiras; - Verificar soluções encontradas;	2º e 3º Ciclos	Matemática	

	- Discutir hipóteses.		
- <b>Descobre quem é o Escritor</b> (actividade semanal)	- Incentivar ao trabalho de pesquisa - Promover a leitura de obras de autor - Contactar com autores no âmbito do Plano Nacional de Leitura - Desenvolver o gosto pela leitura - Utilizar os recursos prosódicos e de voz adequados - Desenvolver a expressão dramática	Comunidade Educativa	Estudo Acompanhado 7º ano BE/CRE
- <b>Parlamento dos Jovens</b> (1º e 2º Períodos)	- Promover a educação para a cidadania e o interesse dos jovens pelo debate de temas de actualidade	3º Ciclo	C. Naturais
- <b>Geo@NET</b> (1º e 2º Períodos)		3º Ciclo	C. Naturais
Peddy-paper sobre Sexualidade e palestra (2º Período)		3º Ciclo	C. Naturais

ACTIVIDADES		OBJECTIVOS	PÚBLICO ALVO	DISCIPLINA	
<b>1º PERÍODO</b>	<b>SETEMBRO</b>				
	<b>11- 30 Set</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reuniões com os Enc. De Educação</li> <li>- Reconhecimento das instalações</li> <li>- Recepção aos alunos</li> <li>- Elaboração de instrumentos de organização lectiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contribuir para um ambiente de confiança</li> <li>- Dar a conhecer as regras de conduta estabelecidas para a componente lectiva e actividades extracurriculares</li> <li>- Esclarecimento sobre o funcionamento do ano escolar</li> <li>- Entrega de lista de material</li> <li>- Contribuir para a integração de todos os intervenientes no espaço escolar</li> <li>- Fomentar a integração e relações inter-pessoais das crianças</li> </ul>	Encarregados de Educação alunos	Todos
	<b>15 Set</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apresentação da BE/CRE aos alunos do 5º ano e respectivos Encarregados de Educação;</li> <li>- Divulgação das normas de funcionamento;</li> <li>- Divulgação do Plano de Actividades;</li> <li>- Distribuição do Guia do Utilizador;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contribuir para um ambiente de confiança;</li> <li>- Dar a conhecer os diferentes espaços da BE/CRE;</li> <li>- Promover a leitura.</li> </ul>	5º ano E. Educação D.T.	BE/CRE
	<b>OUTUBRO</b>				
	<b>1 Out Dia da Música</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comemoração com actividades diversas dentro da sala de aula.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mostrar à comunidade escolar o resultado das aulas práticas das disciplinas de Educação Musical e Música;</li> <li>- Dinamizar actividades musicais na Escola;</li> <li>- Motivar os alunos para a prática instrumental e/ou vocal;</li> <li>- Envolver os alunos em actividades musicais extra-aula;</li> </ul>	2ºciclo 3ºciclo	Educação Musical Música
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mesas Temáticas</li> <li>- Passagem de videoclips ilustrativos de diferentes estilos musicais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aproximar os alunos da cultura e da arte</li> <li>- Relacionar a escola com a comunidade envolvente</li> <li>- Promover a sociabilização</li> </ul>	2ºciclo 3ºciclo	BE/CRE e Música
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Palestra com o presidente da Associação JAVA</li> <li>- Angariação de consumíveis para os cães</li> <li>- Campanha de Adopção de animais</li> <li>- Exposição na BE/CRE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incentivar o respeito pelos Animais;</li> <li>- Conhecer os Direitos dos Animais;</li> <li>- Angariar géneros alimentares e outros de utilidade para os animais ao abrigo da Associação JAVA.</li> </ul>	5º ano	C. Natureza
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Concurso "Eles ladram, eles miam, eles palram, eles..."</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desenvolver a comunicação escrita e visual;</li> <li>- Incentivar a produção de textos diversos;</li> <li>- Incentivar o respeito pelos Animais;</li> <li>- Partilhar com os outros o seu animal de estimação</li> </ul>	2º Ciclo 3º Ciclo	BE/CRE

	16 Out Dia da Alimentação	<p><b>Comemoração :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Confeção de uma mega salada de frutas</li> <li>- Recolha de provérbios populares sobre alimentação, tendo em vista a produção de azulejos para decoração do refeitório</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conhecer e divulgar os hábitos alimentares dos alunos da escola;</li> <li>- Alertar os alunos para o valor de uma alimentação variada e adequada;</li> <li>- Promover nos alunos comportamentos alimentares saudáveis;</li> <li>- Sensibilizar os alunos para os erros alimentares.</li> <li>- Alertar as crianças para os cuidados a terem com a alimentação</li> <li>- Saber comer em quantidade, variedade e qualidade de forma equilibrada</li> <li>- Sensibilizar para a importância de aquisição de hábitos diários de alimentação</li> <li>- Alertar para os cuidados a terem com a alimentação, determinante não só para a melhoria da qualidade de vida, mas também como factor de prevenção de doenças.</li> </ul>	6º ano Comunidade escolar	C. Natureza C. Naturais
		- Mesa Temática	- Sensibilizar os alunos para hábitos alimentares saudáveis	2º e 3º Ciclos	BE/CRE
	1 a 22 Out	- "Formação de utilizadores"	- Formar os utilizadores para o uso correcto, eficaz e tendencialmente autónomo dos espaços e dos recursos existentes	5º ano A.P.	BE/CRE, AP. e EA
	20-22 Out	- "Embaixadores da Leitura"	- Trocar experiências de leitura	2º e 3 Ciclos	BE/CRE L.P.
	23 Out Dia das Bibliotecas Escolares	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conclusão de um Jogo de Pista e Caça ao Tesouro - entrega dos livros oferecidos pelo PNL aos alunos do 5º ano;</li> <li>- Encontro com a escritora Thalita Rebouças</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sensibilizar a comunidade educativa para a importância das Bibliotecas Escolares na formação dos alunos;</li> <li>- Motivar para a leitura;</li> <li>- Desenvolver o gosto pela leitura através da criação de laços afectivos com os autores;</li> </ul>	6º ano 3º Ciclo	BE/CRE e L.P.
	30 Out Dia das Bruxas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>SESSÃO DE CINEMA</b> - "Coraline e a porta encantada" com pipocas biológicas e sorteio de "Bolinhas da Sorte"</li> <li>- Decoração da sala dos grandes grupos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desenvolver o gosto pelo património nacional e universal</li> <li>- Mobilizar saberes culturais</li> <li>- Promover a partilha de experiências entre ciclos</li> <li>- Realizar actividades de forma autónoma, responsável e criativa</li> <li>- Promover valores e atitudes relacionados com as datas comemorativas;</li> <li>- Associar as datas às respectivas efemérides;</li> <li>- Promover o convívio na comunidade e preservar as tradições.</li> </ul>	2º e 3º ciclos	BE/CRE Ing L.Portuguesa CEF's
		- "Hallowe'en"	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sensibilizar para a diversidade cultural.</li> <li>- Ampliar os conhecimentos vocabulares.</li> <li>- Conhecer melhor as tradições das culturas britânica e americana.</li> </ul>	CEF Jardinagem	Inglês

NOVEMBRO				
15 Nov. a 15 Dez	<b>Cabaz de Natal</b> - Com o apoio/patrocínio do comércio local;	- Angariar verbas para a BE/CRE; - Promover a confraternização entre os elementos da comunidade educativa.	2º e 3º Ciclo e Comunidade	BE/CRE
17 Nov Dia do Não Fumador	<b>Comemoração:</b> - Afixação de cartazes - Corrida de bicicletas, convidando a equipa de cicloturismo da Lourinhã	- Sensibilizar os alunos para a necessidade de assumirem uma atitude crítica face aos comportamentos que comprometem o equilíbrio humano. - Incentivar os alunos a assumirem atitudes promotoras de saúde. - Envolver os alunos na dinamização de acções promotoras de saúde em particular em campanhas antitabagismo.	6º ano Comunidade	C. Natureza C. Naturais
24 Nov Dia Mundial da Ciência	<b>Comemoração:</b> - Produção e exposição de cartazes - Acção da CML: "Óleo Alimentar usado, Eco-valorizado"	- Promover valores e atitudes relacionados com as datas comemorativas - Associar as datas às respectivas efemérides	Comunidade escolar	C. Naturais
	- Acção da CML: "Óleo Alimentar usado, Eco-valorizado"	- Sensibilizar a comunidade escolar para a importância da recolher óleos usados para produzir biodiesel.		CFQ e CN (Eco-Escola)
25 Nov. manhã	- <b>Corta-Mato Escolar</b>	- Fomentar o gosto pela prática regular de actividades físicas e aprofundar a compreensão da sua importância como factor de saúde e componente da cultura, na dimensão individual e social; - Melhorar a aptidão física, nomeadamente a resistência, de modo harmonioso e adequado às necessidades de desenvolvimento dos alunos; - Proporcionar momentos de saudável convívio entre os alunos, onde estes possam colocar em prática conhecimentos adquiridos nas aulas de Educação Física, através da sua participação como atletas ou juizes; - Apuramento para o Corta-mato do CAE Oeste.	2º e 3º Ciclos	Educação Física
Nov	- <b>Concurso de Ortografia.</b>	- Sensibilizar os alunos para a importância da expressão escrita.	2º e 3º Ciclos	Língua Portuguesa 9º A, B, C

Nov Dez	<b>Campanha de Natal</b> - a favor dos irmãos Servos de Maria para a construção de duas salas de aula para crianças órfãos da comunidade Brasileira de SERGIPE da Diocese da ARACAJU	- Incentivar os alunos à solidariedade e partilha dos bens	Comunidade escolar	EMRC
Nov Dez	- <b>Amigo Secreto</b>	- Fomentar as boas relações entre os elementos da Comunidade Educativa.	Professores e Assistentes Operacionais	Língua Portuguesa
<b>DEZEMBRO</b>				
2 Dez Dia da Luta Contra a Sida	- Produção e exposição de Cartazes - Acção de Sensibilização Centro de Saúde/Abraço para realização de uma sessão de sensibilização/esclarecimento	- Informar e sensibilizar os alunos e restante comunidade educativa para a importância de comportamentos preventivos face à infecção pelo VIH. - Promover a reflexão e o debate sobre o tema. - Incentivar comportamentos sociais de integração e aceitação dos indivíduos com VIH.	3º Ciclo	C. Naturais
14 Dez Dia da Cultura	<b>Comemoração:</b> - Sessão com o Planetário Insuflável da empresa Via - Láctea (na semana de 24 de Novembro)	- Compreender como a Ciência e a Tecnologia têm contribuído para a melhoria da qualidade de vida. - Reconhecer a importância do avanço do conhecimento científico e tecnológico no conhecimento sobre o Universo, o Sistema Solar e a Terra.	7º ano CEFs	CFQ CN
14-18 Dez	- <b>Feira do Livro Usado</b> , com a colaboração dos pais e/ou Enc. de Ed.	- Promover o contacto com livros; - Vender/ trocar livros usados; - Envolver a comunidade educativa na promoção do livro e da leitura; - Angariar verbas para a BE/CRE	2º e 3º Ciclo e Comunidade Educativa	BE/CRE
17 Dez manhã	- <b>Torneios Inter-turmas de Futsal.</b>	- Fomentar o gosto pela prática regular de actividades físicas e aprofundar a compreensão da sua importância como factor de saúde e componente da cultura, na dimensão individual e social; - Promover a formação de hábitos, atitudes e conhecimentos relativos à interpretação e participação nas estruturas sociais no seio das quais se desenvolvem as actividades físicas, valorizando: a iniciativa e a	Alunos inscritos do 3º Ciclo	Educação Física

	18 Dez manhã		<p>responsabilidade pessoal; a cooperação e a solidariedade; a ética desportiva; a higiene e a segurança colectiva;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Melhorar a aptidão física elevando as capacidades físicas de modo harmonioso e adequado às necessidades de desenvolvimento dos alunos;</li> <li>- Proporcionar momentos de saudável convívio entre os alunos, onde estes possam colocar em prática conhecimentos adquiridos nas aulas, através da sua participação como atletas, árbitros ou espectadores.</li> </ul>	Alunos inscritos do 2º Ciclo	
	final do 1º período	- I Exposição de Marcadores de Livros e Fichas de Leitura	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desenvolver o gosto pela leitura;</li> <li>- Desenvolver as competências nos domínios da leitura e da escrita;</li> <li>- Estimular as técnicas da leitura recreativa;</li> <li>- Criar hábitos de leitura nos alunos;</li> <li>- Incentivar a produção de textos e materiais diversos;</li> <li>- Permitir formas de participação que contribuam para o desenvolvimento da criatividade, curiosidade e inovação.</li> <li>- Promover a crítica construtiva</li> </ul>	Comunidade Educativa	Estudo Acompanhado 7º ano
		- Decoração natalícia do espaço interior da Escola.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participar activamente numa época festiva, de acordo com as características sócio-culturais da comunidade escolar;</li> <li>- Desenvolver a capacidade de comunicar e intervir no espaço escolar;</li> <li>- Sensibilizar a comunidade escolar para a expressão plástica.</li> </ul>	2ºCiclo	EVT
		- Árvore de Natal e Presépio especial - (utilizando materiais reciclados)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desenvolver o espírito criativo</li> <li>- Promover a ligação escola família</li> <li>- Promover a inclusão da comunidade nas actividades escolares</li> <li>- Reforçar a educação para a cidadania</li> <li>- Desenvolver o gosto pela Matemática, através de actividades lúdicas e pedagógicas</li> <li>- Promover uma gestão sustentável do consumo para as verdadeiras necessidades</li> <li>- Fomentar a consciência ecológica</li> </ul>	2º e 3º Ciclos	Matemática
		Exposição de postais	- Motivar para a aprendizagem da língua inglesa através de situações reais	2º e 3º ciclos	Inglês
		Exposição e concurso de postais	- Motivar para a aprendizagem da língua francesa através de situações reais.	3º ciclo	Francês

PLANO ANUAL DE ACTIVIDADES					
CALENDARIZAÇÃO	ACTIVIDADES	OBJECTIVOS	PÚBLICO ALVO	DISCIPLINA	
2º PERÍODO	<b>JANEIRO</b>				
	Jan	<b>As Janeiras:</b> - Recolha e mostra de actividades relacionadas com o tema.	- Desenvolver o gosto pelo património nacional - Mobilizar e valorizar saberes culturais - Promover a partilha de experiências - Realizar actividades de forma autónoma, responsável e criativa	3º ciclo	L. Portuguesa (CEFs)
	5 a 7 Jan.	<b>Desportos Inverno/Serra Estrela Ski &amp; Snowboard.</b>	- Iniciação ao Ski e Snowboard; - Conhecer a Serra da Estrela; - Promover o gosto pela prática de Desportos de Inverno; - Promover o convívio entre alunos e alunos e professores fora do ambiente escolar.	8 e 9º Ano	Educação Física
	25 a 29 Jan	- Realização de "Audições Musicais".	- Sensibilizar a comunidade escolar para a importância da prática instrumental e/ou vocal fora da sala de aula; - Valorizar o património cultural e musical português; - Dar a conhecer aos alunos outros meios musicais e artísticos.	5º e 6º anos 7º e 8º anos 9ºA e 9ºB	Educação Musical Música
	<b>FEVEREIRO</b>				
	Fev	- Projecto de "Gravação, Edição e Lançamento do DVD Musical <i>VCações do Mundo 2009/2010</i> ", iniciativa da responsabilidade da Clave de Soft, produções musicais, Lda em conjunto com os professores de música da escola ARP - Gravação do DVD	- Mostrar à comunidade escolar o resultado das aulas práticas das disciplinas de Educação Musical e Música; - Dinamizar actividades musicais na Escola; - Motivar os alunos para a prática instrumental e/ou vocal; - Envolver os alunos em actividades musicais extra-aula;	Alunos, Professores Assistentes Operacionais Agrupamento	Educação Musical Música
	Fev	- Estudo sobre nomes próprios e apelidos de alunos, professores e funcionários da escola.	- Divulgar o trabalho dos alunos.	Comunidade escolar	Área de Projecto P.N.L. - 9º A, B, C
Dia de S. Valentim	- Exposição e concurso de postais	- Estimular a participação. - Sensibilizar para a diversidade cultural. - Ampliar os conhecimentos vocabulares. - Conhecer melhor as tradições das culturas britânica e americana.	2º e 3º ciclos	Inglês	

		- Elaboração de caixas alusivas ao dia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Motivar para o estudo do texto poético</li> <li>-Contactar com autores do património nacional</li> <li>-Desenvolver o gosto pela leitura</li> <li>-Desenvolver o gosto pela escrita</li> <li>-Interagir com o universo de sensações e emoções</li> <li>-Realizar actividades de forma autónoma, responsável e criativa</li> <li>-Promover a partilha de experiências entre ciclos</li> <li>-Promover a interdisciplinaridade</li> </ul>		L. Portuguesa (CEFs) BE/CRE
		Decoração do espaço escolar	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estimular a participação.</li> <li>- Adquirir vocabulário através de actividades individuais.</li> <li>- Estimular a participação e fomentar o interesse pela aprendizagem da língua francesa.</li> </ul>	3º ciclo	Francês
		Venda de flores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estimular a participação.</li> <li>- Sensibilizar para a diversidade cultural.</li> <li>- Ampliar os conhecimentos vocabulares.</li> <li>- Conhecer melhor as tradições das culturas britânica e americana.</li> </ul>	CEF Jardinagem	Inglês
<b>MARÇO</b>					
	<b>Mar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Boletim Ler+</li> <li>-Exposição no "Livrossáurio" da BE/CRE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Divulgar actividades/ informações sobre o mundo dos livros;</li> <li>- Desenvolver o gosto pela leitura e pela escrita;</li> <li>- Fomentar a pesquisa sobre obras, autores e actividades do Plano Nacional de Leitura;</li> <li>- Incentivar a produção de Textos;</li> <li>- Desenvolver a comunicação escrita e visual;</li> <li>- Permitir formas de participação que contribuem para o desenvolvimento da criatividade, da curiosidade, da inovação;</li> <li>- Expor trabalhos realizados pelos alunos em espaço escolar;</li> <li>- Compreender a estrutura de uma planificação deste género;</li> <li>- Utilizar diferentes ferramentas disponíveis na Escola para a execução dos boletins.</li> </ul>	Comunidade Educativa	Língua Portuguesa e Estudo Acompanhado (8º Ano e CEF-I, Tipo 2)
	<b>Mar</b>	- Concurso de Ortografia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sensibilizar os alunos para a importância da expressão escrita.</li> </ul>	2º e 3º Ciclos	Língua Portuguesa 9º A, B, C

	8 Mar Dia da Mulher	- <b>Exposição Mulheres Escritoras</b> (8ºAno e CEF-I, Tipo 2)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Divulgar a vida e obra de mulheres escritoras;</li> <li>- Permitir formas de participação que contribuem para o desenvolvimento da criatividade, da curiosidade, da inovação;</li> <li>- Incentivar a produção de materiais diversos;</li> <li>- Desenvolver a comunicação escrita e visual;</li> <li>- Fomentar a pesquisa sobre autoras e obras literárias;</li> <li>- Expor trabalhos realizados pelos alunos em espaço escolar;</li> <li>- Envolver as turmas enquanto grupo coeso e dinâmico;</li> <li>- Divulgar a actividade de forma interventiva e original;</li> <li>- Criar novas aplicações com diferentes técnicas plásticas que promovam as autoras pesquisadas.</li> </ul>	Comunidade Educativa	Língua Portuguesa /Estudo Acompanhado e BE/CRE
	14 Mar Dia do $\pi$	- Comemoração do Dia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desenvolver o gosto pela Matemática</li> <li>- Promover a relação entre o professor e os alunos</li> <li>- Dinamizar a criação de um espaço de exposição</li> <li>- Conhecer aspectos deste número</li> <li>- Conhecer a importância deste número na vida real</li> <li>- Proporcionar a inter-ajuda das aprendizagens nos diferentes ciclos</li> <li>- Valorizar a avaliação dos alunos em todas as dimensões</li> <li>- Utilização de dias comemorativos para divulgação de episódios da História da Matemática</li> </ul>	2º e 3ºCiclos	Matemática
		<b>Comemoração :</b> - Actividades de plantação de árvores, em parceria com o CEF Jardinagem, com o apoio da CMLourinhã - Visionamento de um filme sobre a importância das árvores no equilíbrio dos ecossistemas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sensibilizar os alunos para a necessidade de se preservar e proteger a floresta;</li> <li>- Sensibilizar os alunos para as consequências dos incêndios florestais;</li> <li>- Sensibilizar a comunidade educativa sobre as principais causas de desflorestação (abate de árvores e os incêndios);</li> <li>- Sensibilizar as crianças para a defesa e conservação do património natural</li> <li>- Reconhecer a importância de zonas protegidas</li> <li>- Proporcionar atitudes ecológicas</li> </ul>	2º ciclo	C. Natureza
		<b>Comemoração:</b> - Produção e exposição de cartazes		3º Ciclo	C. Naturais

<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Semana Cultural 22 a 26 Mar</p>		<p>Sessão com exposição de trabalhos de alunos de 3º ciclo e experiências interactivas aberta à comunidade escolar (na semana de 22 de Março)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ampliar os conhecimentos dos alunos dinamizadores e participantes sobre a água.</li> <li>- Sensibilizar a comunidade escolar para a importância deste recurso, sua adequada utilização e gestão.</li> <li>- Promover a aprendizagem com recurso a actividades lúdicas e interactivas.</li> </ul>	2º e 3º ciclos	CFQ
		<p><b>Alma de Poeta</b> - Declamação de poemas interturmas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivar para o estudo do texto poético</li> <li>- Contactar com autores do património nacional</li> <li>- Desenvolver o gosto pela leitura</li> <li>- Desenvolver o gosto pela escrita</li> <li>- Interagir com o universo de sensações e emoções</li> <li>- Realizar actividades de forma autónoma, responsável e criativa</li> <li>- Promover a partilha de experiências</li> <li>- Utilizar os recursos prosódicos e de voz adequados</li> <li>- Desenvolver a capacidade de comunicação e de utilização de diferentes meios de expressão</li> </ul>	3º ciclo	L.Portuguesa CEFs BE/CRE
		<p><b>Concurso de Contadores de Histórias</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promover o gosto pela tradição oral;</li> <li>- Desenvolver a expressão oral e dramática</li> </ul>	2º ciclo	L. Portuguesa
		<p><b>Exposição comestível</b> <i>- Palavras com História que nos entraram na Barriga</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promover o estudo da História da Língua Materna</li> <li>- Envolver a comunidade escolar na valorização do património linguístico</li> <li>- Promover a interdisciplinaridade</li> </ul>	Comunidade Educativa	L. Portuguesa 7º Ano
		<p><b>Semana da Leitura</b> - Exposição sobre livros antigos - Maratona da Leitura e/ou Contos; - Concurso de Contadores de Histórias; - Convite à Turma de Animação da ESCO para apoio à dinamização; - Poema animado pela colega Susana de EVT... - "Leituras ao Almoço"</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recolher livros antigos e sensibilizar a comunidade escolar para o património literário em geral.</li> <li>- Estimular a capacidade criativa;</li> <li>- Saber comunicar e escutar;</li> <li>- Permitir formas de participação que contribuam para o desenvolvimento da criatividade, curiosidade e inovação;</li> <li>- Promover o gosto pela tradição oral;</li> <li>- Desenvolver a expressão oral e dramática;</li> <li>- Apelar ao imaginário.</li> </ul>	2º e 3º Ciclos Comunidade Educativa	Área de Projecto P.N.L. - 9º A, B, C BE/CRE L.P. E.V.T.
		<p>Produção de <i>Power Point</i>/vídeos sobre leituras dos alunos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Divulgar trabalhos dos alunos na salinha das histórias da BE/CRE.</li> </ul>	Comunidade escolar	Área de Projecto: P.N.L. - 9º A, B, C
		<p>Registo fotográfico e de vídeo sobre a língua portuguesa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar pequenos filmes/tirar fotografias sobre questões da língua portuguesa para expor na BE/CRE.</li> </ul>		

		<p><b>Literatura à Mesa</b> - Instalação</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promover o gosto pela escrita e pela leitura;</li> <li>- Promover a diversidade de práticas de escrita;</li> <li>- Contextualizar as imagens das palavras;</li> <li>- Constatar a importância da escrita no desenvolvimento da identidade individual;</li> <li>- Apresentar práticas recreativas e autónomas para os alunos;</li> <li>- Desafiar a imaginação escrita e visual;</li> <li>- Contactar com as tecnologias da informação;</li> <li>- Proporcionar aos alunos actividades e estratégias associadas à <i>Internet</i> e a meios multimédia que auxiliem na produção escrita;</li> <li>- Alargar as actividades criativas centradas na palavra, nos jogos.</li> <li>- Fomentar a pesquisa sobre autores e obras literárias;</li> <li>- Expor trabalhos realizados pelos alunos em espaço escolar;</li> <li>- Envolver as turmas enquanto grupo coeso e dinâmico;</li> <li>- Divulgar a actividade de forma interventiva e original;</li> <li>- Desenvolver objectos plásticos que promovam a palavra.</li> </ul>	Comunidade Educativa	Língua Portuguesa E. Acompanhado BE/CRE (8º Ano e CEF-I, Tipo 2)
		<p><b>Livros em Festa!</b> - Instalação de livros elaborados pelos alunos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fomentar o interesse pelos livros de várias formas e feitios;</li> <li>- Promover o gosto pela escrita e pela leitura;</li> <li>- Expor trabalhos realizados pelos alunos em espaço escolar;</li> <li>- Envolver as turmas enquanto grupo coeso e dinâmico;</li> <li>- Divulgar a actividade de forma interventiva e original; Permitir formas de participação que contribuem para o desenvolvimento da criatividade, da curiosidade, da inovação;</li> <li>- Executar alguns livros em diferentes formatos e materiais;</li> <li>- Desenvolver a criatividade na concepção das capas;</li> <li>- Promover a reciclagem/ recuperação de materiais, contribuindo para um planeta mais verde;</li> </ul>	Comunidade Educativa	Língua Portuguesa E. Acompanhado BE/CRE (8º Ano e CEF-I, Tipo 2)
		<p><b>Exposições temáticas na BE/CRE</b> - História da Língua, Gil Vicente, Luís de Camões, Eça de Queirós e poetas dos séculos XIX e XX.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Divulgar os trabalhos dos alunos.</li> </ul>		Língua Portuguesa - 9º A, B, C
		<p><b>Dramatizações.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Representar pequenas peças de teatro (elaboradas pelos alunos ou de escritores).</li> </ul>	1º e 2º Ciclos	Área de Projecto: P.N.L. - 9º A, B, C BE/CRE

	<b>Exposições temáticas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desenvolver o interesse pelo Património Local e Nacional</li> <li>- Aprofundar os conhecimentos adquiridos nas aulas</li> <li>- Aproximar os alunos da realidade</li> <li>- Desenvolver o espírito de observação e investigação</li> <li>- Relacionar a escola com a comunidade envolvente</li> <li>- Promover a socialização entre alunos e professores</li> </ul>	3º ciclo e CEFs	História Cidadania e Mundo Actual
	<b>Dias Eco-escolas</b> Exposição e mostra de trabalhos, projectos e acções relacionadas com o projecto Eco-escolas no recinto escolar da escola sede.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Encorajar acções, na escola no sentido de uma melhoria do seu desempenho ambiental, gestão do espaço escolar e sensibilização da comunidade.</li> <li>- Estimular o hábito de participação envolvendo activamente as crianças e os jovens na tomada de decisões e implementação das acções.</li> <li>- Motivar para a necessidade de mudança de atitudes e adopção de comportamentos sustentáveis no quotidiano, ao nível pessoal, familiar e comunitário.</li> <li>- Fornecer formação, enquadramento e apoio a muitas das actividades que as escolas desenvolvem</li> </ul>	2º Ciclo 3º Ciclo	C. Natureza C. Naturais CFQ
	<b>Embaixadores da Leitura</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trocar experiências de leitura</li> </ul>	Comunidade Educativa	BE/CRE Língua Portuguesa Ing e Cef's
	<b>Feira do Livro</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valorizar a importância do Livro enquanto veículo de cultura;</li> <li>- Fomentar o gosto pela leitura;</li> </ul>	2º e 3º Ciclos Comunidade Educativa	BE/CRE, L.P
	<b>II Exposição de Marcadores de Livros e Fichas de Leitura</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desenvolver o gosto pela leitura;</li> <li>- Desenvolver as competências nos domínios da leitura e da escrita;</li> <li>- Estimular as técnicas da leitura recreativa;</li> <li>- Criar hábitos de leitura nos alunos;</li> <li>- Incentivar a produção de textos e materiais diversos;</li> <li>- Permitir formas de participação que contribuam para o desenvolvimento da criatividade, curiosidade e inovação.</li> <li>- Promover a crítica construtiva</li> </ul>	Comunidade Educativa	Estudo Acompanhado 7º ano

	25 manhã	<b>Torneios Inter-turmas de Andebol</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fomentar o gosto pela prática regular de actividades físicas e aprofundar a compreensão da sua importância como factor de saúde e componente da cultura, na dimensão individual e social;</li> <li>- Promover a formação de hábitos, atitudes e conhecimentos relativos à interpretação e participação nas estruturas sociais no seio das quais se desenvolvem as actividades físicas, valorizando: a iniciativa e a responsabilidade pessoal; a cooperação e a solidariedade; a ética desportiva; a higiene e a segurança colectiva;</li> <li>- Melhorar a aptidão física elevando as capacidades físicas de modo harmonioso e adequado às necessidades de desenvolvimento dos alunos;</li> <li>- Proporcionar momentos de saudável convívio entre os alunos, onde estes possam colocar em prática conhecimentos adquiridos nas aulas de Educação Física, através da sua participação como atletas, árbitros ou espectadores.</li> </ul>	Alunos inscritos do 2º 3º Ciclo	Educação Física
		26 noite	<p><b>- Projecto de "Gravação, Edição e Lançamento do DVD Musical VCanções do Mundo 2009/2010", iniciativa da responsabilidade da Clave de Soft, produções musicais, Lda em conjunto com os professores de música da escola ARP - Festa de Lançamento do DVD</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mostrar à comunidade escolar o resultado das aulas práticas das disciplinas de Educação Musical e Música;</li> <li>- Dinamizar actividades musicais na Escola;</li> <li>- Motivar os alunos para a prática instrumental e/ou vocal;</li> <li>- Envolver os alunos em actividades musicais extra-aula;</li> </ul>	Alunos, Professores e Assistentes Operacionais do Agrupamento
	Data a definir	<p><b>Corta-mato CAE Oeste</b></p> <p>- Participação.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fomentar o gosto pela prática regular de actividades físicas e aprofundar a compreensão da sua importância como factor de saúde e componente da cultura, na dimensão individual e social;</li> <li>- Promover a formação de hábitos, atitudes e conhecimentos relativos à interpretação e participação nas estruturas sociais no seio das quais se desenvolvem as actividades físicas, valorizando: a iniciativa e a responsabilidade pessoal; a cooperação e a solidariedade; a ética desportiva; a higiene e a segurança colectiva;</li> </ul>	2º e 3º Ciclos Alunos apurados no corta-mato escolar	Educação Física
	Data a definir	<p><b>Torneio de Basquetebol 3x3 Compal Air</b></p> <p>Fases Escolar e Local.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Melhorar a aptidão física elevando as capacidades físicas de modo harmonioso e adequado às necessidades de desenvolvimento dos alunos;</li> <li>- Proporcionar momentos de saudável convívio entre os alunos, onde estes possam colocar em prática conhecimentos adquiridos nas aulas de Educação Física, através da sua participação como atletas, árbitros ou espectadores.</li> </ul>	2º e 3º Ciclos	

	<p>Data a definir</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>MaisMat</b></li> <li>- <b>EquaMat</b></li> <li>- <b>SuperTMatik</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fomentar o gosto pela disciplina</li> <li>- Desenvolver o cálculo mental</li> <li>- Desenvolver o raciocínio matemático</li> <li>- Estimular a capacidade de concentração e capacidade psicomotora</li> </ul>	<p>2º e 3º Ciclos</p>	<p>Matemática</p>
	<p>Data a definir</p> <p>- <b>Encontro com escritores:</b>  Teresa Martinho, Margarida Botelho, Mafalda Milhões..</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivar para a leitura;</li> <li>- Desenvolver o gosto pela leitura através da criação de laços afectivos com os autores;</li> </ul>	<p>Pré, 1º, 2º e 3º Ciclo</p>	<p>Colegas do Agrupamento BE/CRE e L.P.</p>

PLANO ANUAL DE ACTIVIDADES					
CALENDARIZAÇÃO	ACTIVIDADES	OBJECTIVOS	PÚBLICO ALVO	DISCIPLINA	
<b>3º PERÍODO</b>	<b>ABRIL</b>				
	22 Abr Dia da Terra	- Feira de Minerais - Outras actividades	- Sensibilizar os alunos para o valor e riquezas do planeta Terra. - Proporcionar o contacto da comunidade escolar com exemplos de alguns recursos minerais e suas aplicações.	3º Ciclo	C. Naturais
	28 Abr	- Geo@NET		3º Ciclo	C. Naturais
	A definir	- <b>Desafio Linguístico</b>	- Desenvolver o gosto pela Língua Materna - Estimular os hábitos de pesquisa para resolução de problemas	2º e 3º ciclos	Língua Portuguesa
	<b>MAIO</b>				
	22 Mai Dia da Biodiversid	- Afixação de cartazes com animais ameaçados de extinção nas portas de sala de aula - Angariação de fundos para dar a uma instituição de protecção dos animais		3º Ciclo	C. Naturais
	24 a 28 Mai	- Acção de sensibilização sobre Higiene Oral, dinamizada por alunos de 6º ano	- Sensibilizar os alunos para a necessidade de higienizar correctamente o aparelho bucal - Trocar experiências de aprendizagem entre alunos de diferentes ciclos	5º ano 1º ciclo	C. Natureza A. Projecto
	31 Mai	<b>Leitores à Conversa</b> - Comunidade de Leitores com Família, Encarregados de Educação, Professores... - Exposição da actividade	- Desenvolver o gosto pela leitura; - Incentivar a interacção oral; - Permitir formas de participação da Comunidade Educativa - Expor trabalhos realizados pelos alunos em espaço escolar; - Envolver a turma enquanto grupo coeso e dinâmico.	Comunidade Educativa	L. Portuguesa E. Acomp. (8º Ano e CEF-I, Tipo 2)
Mai	Oficinas associadas à Escrita Criativa com Professores convidados	- Alargar as actividades criativas centradas na palavra - Desafiar a imagem escrita - Treinar as imagens das palavras - Proporcionar actividades e estratégias que auxiliam na produção escrita	Clube de Escrita Criativa e Comunidade Educativa	Clube de Escrita Criativa	

JUNHO				
	- Acção de sensibilização sobre Poluição, dinamizada por alunos de 6º ano	- Sensibilizar os alunos para a necessidade de se preservar e proteger o ambiente.	5º ano	C. Natureza A. Projecto
	- Palestra com a Prof. Filomena Camões da FCUL	- Identificar agentes responsáveis pela transformação e destruição do ambiente - Propor medidas de preservação e conservação do ambiente.		CFQ
	- Peça de teatro musical na AMAL	- Sensibilizar os alunos para a necessidade de se preservar e proteger o ambiente - Identificar agentes responsáveis pela transformação e destruição do ambiente - Propor medidas de preservação e conservação do ambiente - Promover o convívio na comunidade e preservar as tradições - Aplicar conhecimentos trabalhados ao longo do ano	2º e 3º ciclos	C. Natureza C. Naturais
<b>até 8 Jun</b>	- Realização de "Audições Musicais".	- Sensibilizar a comunidade escolar para a importância da prática instrumental e/ou vocal fora da sala de aula; - Valorizar o património cultural e musical português; - Dar a conhecer aos alunos outros meios musicais e artísticos.	5º e 6º anos 7º e 8º anos 9ºA e 9ºB	Ed. Musical Música
A definir	- Exposição de portefólios na BE/CRE.	- Divulgar os trabalhos dos alunos.	Comunidade escolar	Língua Portuguesa - 9º A, B, C
A definir	- <b>MaisMat</b> - <b>EquaMat</b> - <b>SuperTMatik</b>	- Fomentar o gosto pela disciplina - Desenvolver o cálculo mental - Desenvolver o raciocínio matemático - Estimular a capacidade de concentração e capacidade psicomotora	2º e 3º Ciclos	Matemática

	A definir	<p><b>Participação nas Fases Nacionais</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fomentar o gosto pela prática regular de actividades físicas e aprofundar a compreensão da sua importância como factor de saúde e componente da cultura, na dimensão individual e social;</li> <li>- Promover a formação de hábitos, atitudes e conhecimentos relativos à interpretação e participação nas estruturas sociais no seio das quais se desenvolvem as actividades físicas, valorizando: a iniciativa e a responsabilidade pessoal; a cooperação e a solidariedade; a ética desportiva; a higiene e a segurança colectiva;</li> <li>- Melhorar a aptidão física elevando as capacidades físicas de modo harmonioso e adequado às necessidades de desenvolvimento dos alunos;</li> <li>- Proporcionar momentos de saudável convívio entre os alunos, onde estes possam colocar em prática conhecimentos adquiridos nas aulas de Educação Física, através da sua participação como atletas, árbitros ou espectadores.</li> </ul>	2º e 3º Ciclos apurados das fases anteriores.	Educação Física
	Final do período	- Exposição de trabalhos realizados ao longo do ano	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estimular a participação.</li> <li>- Adquirir vocabulário através de actividades individuais e/ou em grupo.</li> <li>- Incentivar os alunos à pesquisa.</li> <li>- Promover o gosto pela aprendizagem das línguas estrangeiras.</li> </ul>	2º e 3º ciclos	Inglês e Francês
		Boletim Ler + - Exposição no "Livrossúrio" da BE/CRE	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Divulgar actividades/ informações sobre o mundo dos livros;</li> <li>- Desenvolver o gosto pela leitura e pela escrita;</li> <li>- Fomentar a pesquisa sobre obras, autores e actividades do Plano Nacional de Leitura;</li> <li>- Incentivar a produção de Textos;</li> <li>- Desenvolver a comunicação escrita e visual;</li> <li>- Permitir formas de participação que contribuem para o desenvolvimento da criatividade, da curiosidade, da inovação;</li> <li>- Expor trabalhos realizados pelos alunos em espaço escolar;</li> <li>- Compreender a estrutura de uma planificação deste género;</li> <li>- Utilizar diferentes ferramentas disponíveis na Escola para a execução dos boletins.</li> </ul>	Comunidade Educativa	Língua Portuguesa E. Acompanhado (8º Ano e CEF-I, Tipo 2)

	Portefólios de L.P e E.A - Exposição na BE/CRE	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proporcionar um envolvimento efectivo no processo de aprendizagem e de avaliação;</li> <li>- Levar o aluno a reflectir sobre a sua aquisição de conhecimentos e competências;</li> <li>- Compreender e avaliar o percurso escolar através dos trabalhos;</li> <li>- Realizar periodicamente um balanço da aprendizagem;</li> <li>- Fomentar a organização e os métodos de trabalho;</li> <li>- Permitir formas de participação que contribuem para o desenvolvimento da criatividade, da curiosidade, da inovação.</li> </ul>		
	Passaportes da Leitura Personalizados - Exposição na BE/CRE	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desenvolver o gosto pela leitura;</li> <li>- Desenvolver as competências nos domínios da leitura e da escrita;</li> <li>- Estimular as técnicas da leitura recreativa;</li> <li>- Criar hábitos de leitura nos alunos;</li> <li>- Incentivar a produção de textos e materiais diversos;</li> <li>- Desenvolver a comunicação escrita e visual;</li> <li>- Permitir formas de participação que contribuem para o desenvolvimento da criatividade, curiosidade e inovação.</li> </ul>		
	Herbário - Exposição de trabalhos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desenvolver o gosto pelo património natural</li> <li>- Promover a partilha de experiências entre ciclos</li> <li>- Realizar actividades de forma autónoma, responsável e criativa</li> <li>- Utilizar estratégias diversificadas para procurar informação</li> </ul>	2º e 3º ciclos	L.Portuguesa (CEF-J)
	III Exposição de Marcadores de Livros e Fichas de Leitura	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desenvolver o gosto pela leitura;</li> <li>- Desenvolver as competências nos domínios da leitura e da escrita;</li> <li>- Estimular as técnicas da leitura recreativa;</li> <li>- Criar hábitos de leitura nos alunos;</li> <li>- Incentivar a produção de textos e materiais diversos;</li> <li>- Permitir formas de participação que contribuam para o desenvolvimento da criatividade, curiosidade e inovação.</li> <li>- Promover a crítica construtiva</li> </ul>	Comunidade Educativa	Estudo Acompanhado 7º ano
	"Teatro na Escola, pela Escola" Encenação do texto dramático de Maria Alberta Meneses, "À beira do Lago dos Encantos"	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivar para o estudo do texto dramático</li> <li>- Promover o gosto pelo teatro</li> <li>- Desenvolver o gosto pela leitura</li> <li>- Realizar actividades de forma autónoma, responsável e criativa</li> <li>- Cooperar com os outros</li> </ul>	Comunidade Educativa	L. Portuguesa E. Acompanhado 7º ano

