

A utilização das novas tecnologias na coordenação entre o órgão de gestão e as lideranças intermédias

Um estudo de caso

DOCENTE: PEDRO MANUEL SANTOS SILVA

ORIENTADOR: PROFESSOR DOUTOR PAULO DELGADO

**TESE DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO DE ORGANIZAÇÕES EDUCATIVAS
FEVEREIRO 2013**

Pedro Manuel Santos Silva

A utilização das novas tecnologias na
coordenação entre o órgão de gestão
e as lideranças intermédias

Um estudo de caso

Projeto apresentado na Escola Superior de Educação do
Instituto Politécnico do Porto para obtenção do Grau de Mestre

Mestrado em Administração das Organizações Educativas

Orientador: Professor Doutor Paulo Delgado

Fevereiro 2013

Resumo

Este estudo de caso, visa essencialmente verificar o comportamento do diretor e dos coordenadores de estabelecimento e de departamento no que concerne à utilização das tecnologias de informação e da comunicação no seu dia-a-dia.

A importância da utilização das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) é, no nosso entender, fundamental para o desenvolvimento de um agrupamento de escolas.

Baseando-nos na revisão da literatura, na nossa reflexão pessoal e na prática profissional, procuramos perceber as dificuldades de comunicação e de cooperação existentes.

Neste sentido, o presente estudo visa abordar a importância do papel das TIC no que concerne ao apoio a uma melhor e mais eficiente coordenação entre os diversos órgãos de um agrupamento de escolas.

Inicialmente, foi desenvolvida uma pesquisa bibliográfica no sentido de obter uma fundamentação esclarecedora sobre o tema em questão para, posteriormente, se proceder à elaboração do trabalho.

No enquadramento teórico, começamos por fazer uma análise aos conceitos de Liderança, Comunicação e Novas Tecnologias.

No desenvolvimento prático, foram estipulados os objetivos do estudo e as questões que suportaram a nossa investigação.

Em termos de metodologia foi realizada uma entrevista ao diretor do agrupamento e constituídos grupos focais com os coordenadores de estabelecimento, departamento e docentes.

O objetivo principal deste trabalho foi perceber a importância das Tic no trabalho de coordenação entre o órgão de gestão e as lideranças intermédias.

Palavras-chave:

Comunicação, lideranças intermédias, tecnologias da informação, coordenação.

Abstract

This case study essentially aims to verify the Director's, the coordinators of establishment and of department's behaviour regarding the use of information technologies and communication in their day-to-day life.

The importance of using Information and Communication Technologies (ICT) is, in our view, crucial for the development of a school.

Based on the literature review, on our personal reflection and professional practice, we aimed to understand the difficulties of communication and co-operation.

In this way, this study aims to approach the important role of ICT in order to support a better and more efficient coordination between the various school organs. Initially, we developed a literature research to obtain a rationale enlightening on the subject in question to then proceed to the preparation of the work.

In the theoretical framework, we began by making an analysis of the concepts of Leadership, Communication and New Technologies.

In the practical development, were established objectives of the study and the questions that supported our investigation.

In terms of methodology we interviewed the school director and formed focus groups with coordinators of establishment and department and teachers. The goal was to understand the importance of ICT in coordination between the management organ and the intermediate leaderships.

Keywords

Communication, intermediate leadership, information technology coordination.

Ao meu filho, João Pedro, pelo seu sorriso,
à Sandra, pelo seu carinho e paciência,
e aos professores, pela sua resistência.

Agradecimentos

Este estudo só foi possível na medida em que, desde a primeira hora, pude contar com a ajuda, paciência e apoio de pessoas especiais a quem quero manifestar o meu profundo agradecimento:

- ❖ Ao Professor Doutor Paulo Delgado, pelo seu profissionalismo, incentivo e cooperação que me transmitiu na orientação do meu trabalho;
- ❖ Aos meus colegas da direção, pela ajuda, paciência e cooperação;
- ❖ Aos docentes que se disponibilizaram a colaborar na execução desta tese’;
- ❖ Á minha família, pela educação que me deu.

Índice geral

Resumo.....	v
Abstract	vii
Dedicatória	ix
Agradecimentos	x
Índice geral.....	xi
Introdução	1
1. O problema visado pelo projeto	2
2. As razões da escolha do projeto indicado	5
3. Objetivos gerais do projeto	6
3.1 Os objetivos relacionados com o conhecimento da realidade	7
3.2 Os objetivos relacionados com a transformação da realidade	7
4. A investigação a levar a cabo.....	7
5. O enquadramento Teórico	7
5.1 A análise teórico-normativa	9
5.2. As lideranças e a comunicação	19
5.3. As novas tecnologias na Escola.....	22
6. A investigação emprírica	29
6.1. A Metodologia de Estudo	31
6.1.1 Os objetivos específicos da investigação empírica.....	30
6.1.2 A metodologia e seguir.....	30
6.1.3 O público-alvo	31
7. A caracterização sumária da instituição/contexto específico de estudo	32
8. Apresentação dos resultados.....	37
8.1. As técnicas de recolha de dados a utilizar	39
8.2. A análise de dados:.....	48
9. Análise dos resultados	66
10. Plano de ação.....	70
10.1. Áreas de intervenção	71
10.2. Aplicação do Plano	74
10.3. Cronograma	78
11. Reflexão final	78
12. Bibliografia consultada	82
12.1. Webgrafia	82
12.2. Legislação referenciada e consultada	82
Apêndices.....	83

Introdução

Para que os recursos tecnológicos e mediáticos possam ser integrados de maneira significativa, é importante ir além do acesso, criando condições para que os alunos e demais membros da comunidade escolar possam se expressar por meio das múltiplas linguagens, dominar operações e funcionalidade das tecnologias, compreender suas propriedades específicas e potencialidades para uso na busca de solução para os problemas da vida.

ALMEIDA (2009, p. 82)

A comunicação é algo que está presente na vida do ser humano desde os tempos mais remotos. Trocar informações, registrar fatos, expressar ideias e emoções são fatores que contribuíram para a evolução das formas de se comunicar. Assim, com o passar do tempo, o homem aperfeiçoou a sua capacidade de se relacionar.

Para as escolas e professores, a necessidade mais importante criada pelo uso generalizado das TIC, é saber como aplicar todo o potencial existente no sistema educacional, especialmente nos seus componentes pedagógicos, organizacionais, de gestão e nos processos de ensino-aprendizagem.

A principal motivação que me leva a desenvolver este projeto é fundamentalmente puder aplicá-lo no agrupamento de escolas onde leciono, e com ele dar um pequeno contributo para uma questão que parece fundamental e extraordinariamente pertinente numa escola, ou seja, a comunicação entre as pessoas, principalmente no que diz respeito à coordenação entre as lideranças intermédias e a direção executiva e a forma como esta é transmitida entre os diversos elementos da comunidade educativa.

O desenvolvimento deste projeto pode ser um contributo na ligação e coesão que tem que existir nos órgãos que estão em estudo.

Claramente, a implementação de programas de TIC nas escolas não se limita ao provimento de infraestrutura, de recursos técnicos ou conhecimentos específicos sobre as novas tecnologias.

Contudo, as tecnologias não resolvem por si só qualquer tipo de problemas de falta de comunicação ou coordenação. Poderão ajudar, estou certo disso, contudo a iniciativa terá que partir dos diversos elementos que compõem os órgãos de uma escola e especificamente sobre os coordenadores que nos parecem “peças-chave” numa estrutura como é um agrupamento de escolas.

Iniciamos o nosso estudo pela análise teórica, aprofundando conceitos que no nosso entender são fundamentais para se desenvolver esta temática, nomeadamente «lideranças, comunicação e novas tecnologias».

A exploração destes conceitos parece-nos fundamental para se perceber e identificar claramente a importância que as lideranças intermédias, e no nosso caso, os coordenadores de departamento e de estabelecimento, ocupam num agrupamento de escolas.

De seguida desenvolveu-se um estudo de caso para verificar qual o comportamento do diretor e dos coordenadores em relação à utilização das tecnologias de informação e da comunicação no seu dia-a-dia, no trabalho na escola. A partir dos dados recolhidos, desenvolvemos um projeto com vista a minorar possíveis falhas de comunicação e servir de suporte a um trabalho de cooperação que terá que estar presente para que exista um trabalho de equipa, em prol de um projeto comum, que é a melhoria da nossa escola.

O primeiro passo, no nosso entender, terá que ser o do diálogo e criação de estratégias. Depois, se, e como a tecnologia pode colaborar, é algo que pretendemos descobrir com o desenvolvimento deste trabalho.

1. O problema visado pelo projeto

Uma problemática bem patente nas escolas é a dificuldade de comunicação que por vezes se verifica entre o Órgão de Gestão e as diversas estruturas do Agrupamento, nomeadamente as Lideranças Intermédias (Coordenadores de Departamento e Coordenadores de Estabelecimento), bases absolutamente fulcrais para o bom funcionamento de um Agrupamento de Escolas.

Esta problemática parece-nos pertinente e levanta-nos uma questão: “De que forma as novas tecnologias podem facilitar a coordenação entre o órgão de gestão e as lideranças intermédias?” Propomo-nos, neste trabalho de investigação, abordá-la e tentar dar-lhe uma resposta.

A sociedade da informação trouxe para o campo da educação muitos e novos desafios, bem como profundas transformações. Abriu novos horizontes ao sistema educativo (fez surgir novas fontes de saber, permitiu a descoberta e a inovação, fez emergir um novo tipo de alfabetização audiovisual, criou novas comunidades educativas, mudou a função dos professores...), ricos de possibilidades, mas também repletos de incertezas. As Novas Tecnologias têm vindo a ser integradas na escola, mas este processo não é neutro, nem homogéneo, no sentido em que não chega a todos os lugares nem a todas as pessoas da mesma forma, nem com os mesmos propósitos.

A introdução, assim como o estabelecimento definitivo, na área da educação, da comunicação e dos *media* nas aulas significa abrir a escola ao meio que a rodeia. Visa iniciar um caminho na direção da “sala de aula sem muros”, oferecendo aos alunos uma perspetiva a partir da qual se podem situar no seu contexto e na sua realidade. Assim, a integração desta matéria na escola não só é conveniente, como se virá a revelar muito fértil, pois o meio que a rodeia é o mais adequado para estimular, em termos de grupo, a atenção e a prática no que se refere aos novos *media* e às tecnologias da comunicação.

A escola passou, ao longo dos últimos anos, por um conjunto de transformações fundamentais. Criou raízes locais e abriu-se à participação dos que a rodeiam, constituindo uma comunidade educativa dotada de um projeto

próprio, regulador da orientação futura, simultaneamente símbolo e alicerce da sua autonomia. No caminho para a maioria organizacional e para a autonomia, reveste-se de particular importância a liderança e as características específicas que esta assume, no contexto escolar, designadamente o facto de se tratar de uma liderança democrática, aberta, flexível, assente em novos princípios organizacionais valorizadores da participação, da colegialidade e da colaboração e, enquanto tal, partilhada e dispersa, dando lugar ao reconhecimento de múltiplos líderes. Neste ambiente, salienta-se a importância dos cargos de gestão intermédia, cujos detentores, por se encontrarem ao leme de grupos de trabalho, se apresentam numa situação privilegiada para agirem como verdadeiros líderes, promotores da mudança.

Contudo a comunicação entre o Órgão de Gestão e as Lideranças Intermédias evidencia algumas falhas, originadas pelo facto de alguns desses líderes não se encontrarem na escola-sede, de nem todos (nomeadamente os Coordenadores de Estabelecimento) integrarem órgãos fundamentais como o Conselho Geral e o Conselho Pedagógico e de os elementos destes órgãos nem sempre serem alvo de escolha por parte da direção, mas sim «impostos» por legislação que obriga a uma série de condicionantes para a atribuição do(s) cargo(s). O supracitado pode originar situações de falta de sintonia entre a gestão e as lideranças.

Como em momentos anteriores, no presente, há uma expectativa grande de que as Tecnologias de Informação e Comunicação – TIC – nos possam trazer soluções rápidas, nomeadamente a melhoria da qualidade na educação. Porém, se a educação dependesse somente de tecnologias, já teríamos encontrado as soluções para minorar a problemática em questão há muito tempo. Acreditamos que as TIC na escola precisam de estar inseridas num projeto de reflexão e ação, passando a ser utilizadas de forma significativa. Os seus utilizadores necessitam de possuir uma visão de abertura e acolhimento do que o mundo contemporâneo tem para nos oferecer, bem como de realizar um trabalho de incentivo e recurso às mais diversas experiências, pois a multiplicidade de situações pedagógicas permite a reelaboração e a reconstrução do processo de ensino/aprendizagem.

A comunidade escolar depara-se com três caminhos: repelir as tecnologias e tentar ficar fora do processo; apropriar-se da técnica e

transformar a vida numa corrida atrás do novo; ou munir-se dos processos, desenvolvendo habilidades que permitam o controlo das tecnologias e dos seus efeitos.

Consideramos a terceira opção como a que melhor viabiliza uma desenvoltura intelectual, emocional e corporal do cidadão, que lhe permitirá criar, planear e intervir mais e melhor na sociedade atual. Pensamos na importância de um trabalho pedagógico em que a escola reflita sobre a sua ação escolar e elabore e operacionalize, efetivamente, projetos educacionais com a inserção das tecnologias da informação e da comunicação – TIC – no processo educacional, nomeadamente facilitadoras da ligação entre a direção e os restantes órgãos do Agrupamento de Escolas.

Numa altura em que também se fala na Agregação de Agrupamentos, “Mega agrupamentos”, parece-nos pertinente abordar esta questão, pois as TIC poderão ter um papel preponderante na resolução de alguns problemas neles já existentes (e que poderão ainda ser mais acentuados): evitar a morosidade na resolução de determinadas questões, o recurso a burocracias escusadas, a perda de informação ou mesmo a contrainformação.

2. As razões da escolha do problema indicado

Fazendo parte, neste momento, da direção da escola, e tendo à minha responsabilidade o setor do 1.º Ciclo e o PTE (Plano Tecnológico da Educação), acredito que é possível e desejável melhorar a informação e a comunicação entre a direção e as diferentes lideranças da escola, usando, para tal, como um dos recursos, as novas tecnologias. A sua utilização em contexto escolar permitir-nos-á perceber até que ponto estas poderão contribuir efetivamente para a melhoria na troca de informação entre os diferentes órgãos do Agrupamento. Esta é a motivação que me move, minorar esta problemática, daí dedicar-lhe este meu projeto de mestrado.

Fascina-me, ainda, a possibilidade de conseguir, através de um sistema de comunicação fiável, rápido e simples, adequar, de forma mais

objetiva, transparente e célere, a comunicação entre os diferentes órgãos/cargos (docentes, funções a eles adjacentes e escolas do Agrupamento), independentemente da distância que os separa e das suas características específicas.

O corpo docente do Agrupamento divide-se por 6 departamentos: o de Ciências Exactas e Experimentais, o de Expressões, o de Ciências Sociais e Humanas, o de Línguas, o do primeiro ciclo e o do pré-escolar. Cada um destes departamentos possui um coordenador.

Existem 6 escolas com 1.º Ciclo do Ensino Básico, sendo que 4 delas apresentam Jardim de Infância Integrado: EB1/JI Candal-Lobão, 2 turmas JI e 3 turmas 1.º Ciclo; Centro Escolar de Lobão, 3 turmas JI e 9 turmas do 1.º Ciclo; Eb1 Gião, 5 turmas do 1.º Ciclo; Centro Escolar de Louredo, 2 turmas JI e 4 turmas do 1.º Ciclo; EB1 Viso-Guisande, 2 turmas do 1.º Ciclo; EB1/JI da Póvoa-Vale, 1 turma JI e 4 turmas do 1.º Ciclo.

Possui ainda mais 6 salas de JI (JI de Aldeia Nova – Lobão, JI Fornos em Guisande, JI de Igreja - Guisande, JI da Igreja em Gião, JI Póvoa n.º 1 no Vale e JI Pessegueiro no Vale).

Este trabalho irá ter como plano de ação os 6 coordenadores de departamento e os 6 coordenadores de estabelecimento.

3. Os objetivos gerais do projeto

Perante este problema que pretendo explorar, é importante delinear objetivos concretos que vão de encontro ao conhecimento que tenho do agrupamento onde vou desenvolver o meu trabalho e sobretudo ver em que aspetos posso melhorar e transformar a realidade existente.

3.1 Os objetivos relacionados com o conhecimento da realidade

- Identificar a dimensão da utilização das TIC no Agrupamento em estudo;
- Diagnosticar obstáculos à utilização das TIC;
- Identificar as vantagens na utilização das Novas Tecnologias;
- Descrever o padrão de relacionamento entre o órgão de gestão e as lideranças intermédias.

3.2 Os objetivos relacionados com a transformação da realidade

Pretendo, através da auscultação dos coordenadores e dos elementos da direção, recorrendo às novas tecnologias, criar um sistema que facilite esta comunicação e a informação.

Em suma, o estudo irá ser orientado de acordo com as seguintes intenções:

- Identificar processos que promovam a melhor utilização das TIC na coordenação entre os diversos órgãos de um agrupamento de escolas;
- Melhorar e tornar mais célere e eficaz a comunicação entre o Órgão de Gestão e as Lideranças intermédias.

Não se pretende classificar nem os professores nem as escolas quanto à integração e recurso às TIC, mas sim perceber de que forma estas poderão ser usadas para beneficiar e melhorar a relação órgão de gestão/professores, pois ainda são escassos os estudos sobre esta realidade, o que justifica também a investigação realizada.

4. A investigação a levar a cabo

Baseando-me na problemática apresentada, na revisão da literatura a efetuar e na reflexão pessoal desenvolvida acerca desta questão, surge-nos a pergunta de partida orientadora do nosso trabalho: **«De que forma as novas tecnologias poderão facilitar a coordenação entre o órgão de gestão e as lideranças intermédias?»**, à qual pretendemos dar resposta no desenvolver deste projeto.

5. O enquadramento teórico

À luz da nova legislação, nomeadamente o Decreto-Lei n.º 137/2012 de 2 de Julho, no artigo 20.º do ponto 2, compete ao Diretor:

(...)

e) Designar os coordenadores de escola ou estabelecimento de educação pré-escolar;

f) Propor os candidatos ao cargo de coordenador de departamento curricular nos termos definidos no n.º 5 do artigo 43.º e designar os diretores de turma;".

Estudos como o Bolívar (2003) e de Sergiovanni & Starratt (1986), falam de liderança e apontam caminhos, que entre outras saídas referem a existência de um líder que partilhe e distribua o "poder e a autoridade" para que se consiga uma mudança e inovação nas organizações.

As novas tecnologias assumem-se cada vez mais como instrumentos imprescindíveis na educação dos nossos dias. Na ótica de Gómez (1999) "a tríade comunicação, educação e novas tecnologias resume uma das problemáticas substantivas do novo milénio. Constitui um desafio central, não só para os comunicadores e os educadores preocupados pelo avanço da tecnologia telemática e digital, e suas múltiplas vinculações mútuas, mas também para a democracia e, claro, para a cultura, como processos maiores que contextualizam e condicionam a geração, circulação e consumo do

conhecimento,” e continua “...a pergunta chave não é mais sobre se são ou não desejáveis as novas tecnologias, por exemplo, no campo educativo e comunicativo, mas sobre os modos específicos de incorporação da tecnologia nestas e em outras esferas da vida.” (p. 52)

5.1 Análise teórico-normativa

Quando se fala em liderança, esta é sistematicamente associada à ideia de *influência* exercida segundo dois vetores fundamentais: por um lado, a tentativa deliberada de influenciar um indivíduo ou um grupo, e por outro, provocar mudanças no funcionamento de uma organização através de processos de decisão.

Nesta perspetiva, Bolívar (2003) entende “liderança como uma forma especial de influência tendente a levar os outros a mudarem voluntariamente as suas preferências (ações, pressupostos, convicções), em função de tarefas e projetos comuns” (p. 256).

Para Sergiovanni & Starratt (1986), “liderança refere-se à capacidade (...) de influenciar um indivíduo ou grupo em direção à consecução dos objetivos”, sublinhando que esta capacidade é passível de ser aprendida e ampliada (p.99).

Não raras vezes, é também associada à ideia de liderança a de poder e autoridade.

Estes dois aspetos, embora interrelacionados, são definidos de modos distintos e têm sido alvo de diversas conceptualizações. Segundo Sergiovanni & Starratt (1986), Max Weber define “autoridade como a submissão voluntária das pessoas, baseada na crença de que é legítimo ao líder designado impor a sua vontade aos subordinados” (p. 147). De acordo com esta definição, a *autoridade* advém da posição que o líder ocupa na hierarquia da organização, enquanto *poder* se refere à capacidade de influenciar os outros na tomada de decisão.

Muitas vezes, aqueles que têm pouca autoridade formal exercem um grande poder de influência nos processos de decisão da escola. Para que a

autoridade se transforme em poder, é necessário que seja reconhecida como legítima, sendo importante também que o líder opte por ações de descentralização e de envolvimento de todos os profissionais.

Ao falarmos de liderança em contexto escolar, no proferir de Formosinho & Machado (2000), “torna-se problemática a transposição para as escolas do conceito de liderança, cujo significado tem sido evidenciado nas ciências da administração”. Os autores justificam este parecer dizendo que “este conceito parece contrariar as finalidades personalizadora e democratizante da educação que incubem à escola enquanto organização” (p. 127).

Nas escolas há, no entanto, pessoas que, pela posição que ocupam, como gestores de topo ou gestores intermédios, não podem deixar de assumir papéis de liderança. Por este facto, pensamos ser imprescindível que “a liderança seja cultivada deliberadamente ao longo do tempo e a todos os níveis da organização” (Fullan, 2003, p. 8).

Este assunto ganha maior acuidade com a publicação do Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril, que tem como objetivo “reforçar a liderança das escolas”, assumindo-se com veemência o “favorecimento da constituição de lideranças fortes”.

Vive-se hoje nas escolas uma realidade complexa que terá de ser analisada com ponderação e sob diversos prismas. Variáveis como a configuração e a cultura organizacional, o ciclo de vida das organizações, as perspetivas de mudança e de inovação, as relações humanas, etc., condicionam o exercício da liderança, que “é sempre contextual” (Bolívar, 2003, p. 258) e são determinantes para a construção de escolas eficazes. A este propósito realçamos as palavras de Nóvoa (1992) que refere que, “um dos aspetos mais importantes do esforço de criação de escolas eficazes é a corresponsabilização dos diferentes atores educativos” (p. 24).

Neste sentido, podemos arriscar dizer que uma escola eficiente não será uma escola com muitos, mas sim bons líderes, contudo é importante alargar, entre os professores a capacidade de liderança, a apetência para a mudança e a vontade de inovar, de aprender colaborativamente, de dinamizar projetos e de refletir de uma forma crítica, mas construtiva sobre as suas práticas.

A integração do 1.º ciclo e do pré-escolar nos agrupamentos verticais de escolas e as alterações nos modos de regulação do sistema educativo, colocam ainda mais e novos desafios aos coordenadores dos estabelecimentos destes níveis de ensino. A visão da organização, o modo como interpretam a função e as ações estratégicas que desenvolvem, a dinâmica e consonância que criam com o diretor, são dimensões da atividade de gestão que se pretenderam compreender e problematizar.

O coordenador de estabelecimento é uma figura situada ao nível da gestão intermédia dos agrupamentos de escolas, com funções de coordenação de escolas básicas do 1.º ciclo (EB1), de jardins-de-infância (JI) ou de situações mistas, desde que estes estabelecimentos sejam constituídos por três ou mais docentes.

As competências do coordenador de estabelecimento, previstas no Decreto-Lei n.º 137/2012 incluem, numa escola com 1.º ciclo e pré-escolar (escola EB1/JI), a gestão comum do jardim-de-infância e do 1.º ciclo, sendo que o Regulamento Interno do agrupamento em estudo, acrescenta ainda outras competências ao Coordenador de Estabelecimento, para além das previstas pelo referido decreto, conforme demonstra o quadro seguinte:

Competências do coordenador de estabelecimento	
<i>(Decreto-Lei n.º 137/2012)</i>	<i>Regulamento interno do Agrupamento em estudo (art.º 71)</i>
a) Coordenar as atividades educativas, em articulação com o diretor;	“Compete ao coordenador de escola ou estabelecimento de educação pré-escolar: a) Coordenar as atividades educativas, em articulação com o diretor; b) Cumprir e fazer cumprir as decisões do diretor e exercer as competências que por este lhe forem delegadas; c) Transmitir as informações relativas a pessoal docente e não docente e aos alunos; d) Promover e incentivar a participação dos pais e encarregados de educação, dos
b) Cumprir e fazer cumprir as decisões do diretor e exercer as competências que por esta lhe forem delegadas;	
c) Transmitir as informações relativas a pessoal docente e não docente e aos alunos;	
d) Promover e incentivar a participação dos pais e encarregados de educação, dos	
	(...) Ainda compete ao coordenador de estabelecimento de ensino em

interesses locais e da autarquia nas atividades educativas.”	coordenação com os serviços de ação social escolar, o seguinte: “a) Organizar o processo de receção e distribuição do leite; b) Organizar os processos referentes aos acidentes dos alunos.”
--	--

Quadro I: Competências do coordenador de estabelecimento

Apesar da integração das escolas do 1.º ciclo e jardins-de-infância nos agrupamentos, as câmaras municipais e as juntas de freguesia continuam a ter um papel preponderante ao nível da gestão destes estabelecimentos de ensino exercendo regulações e pressões, nomeadamente ao nível do pessoal não-docente, contratado pelas câmaras municipais bem como da manutenção destes espaços escolares e do encargo na aquisição de material de expediente e limpeza, numa corresponsabilidade da câmara e junta de freguesia.

O coordenador da escola do 1.º ciclo, do jardim-de-infância ou da EB1/JI é, assim, uma figura de liderança formal intermédia da escola a quem, neste momento, o quadro legal não concede grande protagonismo. Neste sentido, a tónica que é dada, na lei, ao cumprimento de funções e ao entendimento do coordenador como *elo de transmissão* é consentânea com uma certa lógica hierárquica vigente.

O coordenador constitui mais uma peça ao serviço da cadeia descendente que deverá assegurar a uniformização de procedimentos.

Relativamente à legislação que orienta a organização dos departamentos curriculares e respetivas competências dos coordenadores, estão bem patentes no Decreto-Lei n.º 137/2012 (art.º 43.º) que remete para os regulamentos internos dos agrupamentos a organização e definição do número de departamentos e estipula orientações e competências para a designação do coordenador de departamento (ver quadro II).

O regulamento interno do agrupamento de escolas da Corga de Lobão, definiu as competências do departamento curricular e dos coordenadores de departamento, conforme se verifica no quadro das páginas seguintes.

Competências do departamento curricular e coordenador de departamento	
(Decreto-Lei n.º 137/2012)	Regulamento interno do Agrupamento em estudo (art.º 75.º)
<p>“[...]</p> <p>O número de departamentos curriculares é definido no regulamento interno do agrupamento de escolas ou da escola não agrupada, no âmbito e no exercício da respetiva autonomia pedagógica e curricular.</p> <p>[...]</p> <p>5. O coordenador de departamento curricular deve ser um docente de carreira, detentor de formação especializada nas áreas de supervisão pedagógica, avaliação do desempenho docente ou administração educacional.</p> <p>6. Quando não for possível a designação de docentes com os requisitos definidos no número anterior, por não existirem ou não existirem em número suficiente para dar cumprimento ao estabelecido no presente decreto-lei, podem ser designados docentes segundo a seguinte ordem de prioridade:</p> <p>a) Docentes com experiência profissional, de pelo menos um ano, de supervisão pedagógica na formação inicial, na profissionalização ou na</p>	<p>“Compete ao Departamento Curricular:</p> <p>Elaborar o seu regimento interno;</p> <p>Elaborar e avaliar o plano anual de atividades do departamento em articulação com o Projeto Educativo da Escola;</p> <p>Dinamizar as atividades propostas;</p> <p>Propor os critérios e instrumentos de avaliação dos alunos;</p> <p>Promover a interdisciplinaridade a nível de:</p> <p>Conteúdos programáticos;</p> <p>Projetos de desenvolvimento educativo;</p> <p>Metodologias pedagógicas.</p> <p>Analisar e refletir sobre as práticas educativas e o seu contexto;</p> <p>Criar e implementar projetos de desenvolvimento educativo de âmbito local, regional, nacional e/ou europeu;</p> <p>Planificar e adequar à realidade da escola a aplicação dos planos de estudos estabelecidos a nível nacional;</p> <p>Elaborar e aplicar medidas de reforço no domínio das didáticas específicas das disciplinas;</p> <p>Assegurar, de forma articulada com outras estruturas de orientação educativa da escola, a adoção de metodologias específicas destinadas ao desenvolvimento quer dos planos de estudo quer das componentes de âmbito do currículo;</p> <p>Analisar a oportunidade de adoção de medidas de gestão flexível dos currículos e de outras medidas destinadas a melhorar as aprendizagens e a prevenir a exclusão;</p> <p>Elaborar propostas curriculares diversificadas, em função da especificidade de grupos de alunos;</p> <p>Assegurar a coordenação de procedimentos e formas de atuação nos domínios da aplicação de estratégias de diferenciação pedagógica e da avaliação das aprendizagens;</p> <p>Identificar necessidades de formação dos docentes, com vista à elaboração de um Plano de Formação de Escola;</p> <p>“Exercer as demais competências que lhe forem atribuídas pelo Conselho Pedagógico;” (...).</p>

<p>formação em exercício ou na profissionalização ou na formação em serviço de docentes;</p> <p>b) Docente com experiência de pelo menos um mandato de coordenador de departamento curricular ou de outras estruturas de coordenação educativa, previstas no regulamento interno, delegado de grupo disciplinar ou representante de grupo de recrutamento;</p> <p>c) Docentes que, não reunindo os requisitos anteriores, sejam considerados competentes para o exercício da função.</p> <p>7. O coordenador de departamento é eleito pelo respetivo departamento, de entre uma lista de três docentes, propostos pelo diretor para o exercício do cargo.</p> <p>[...]</p>	<p>(art.º 76)</p> <p><i>Funcionamento do departamento curricular</i></p> <p>"Os departamentos curriculares reúnem ordinariamente três vezes por período e extraordinariamente sempre que sejam convocados pelo respetivo coordenador:</p> <p>a) Por sua iniciativa;</p> <p>b) A requerimento de um terço dos docentes que o integram;</p> <p>c) Sempre que um pedido de parecer do conselho geral, do diretor ou do conselho pedagógico o justifique.</p> <p>Estas estruturas poderão ainda funcionar por secções e/ou conselhos disciplinares sempre que as especificidades das disciplinas e/ou a agenda de trabalhos o justifique.</p> <p>Os professores titulares de turma do departamento curricular do 1.º ciclo do Ensino Básico reúnem-se em conselhos de ano, como estrutura de apoio ao departamento, conselho pedagógico e ao diretor.</p> <p>Os Conselhos de Ano reúnem mensalmente segundo convocatória do coordenador de departamento, com conhecimento do Diretor.</p> <p>O Coordenador do conselho de ano é designado, no início do ano letivo, pelo Diretor.</p> <p>As convocatórias das reuniões são efetuadas através do sistema informático com uma antecedência de, pelo menos, 48 horas e, no caso da escola sede, serão também afixadas em painel próprio na sala dos professores.</p> <p>As faltas dadas às reuniões correspondem a dois tempos letivos."</p> <p>(...)</p> <p>(art.º 78º)</p> <p><i>Competências do coordenador de departamento</i></p> <p>São competências do coordenador de departamento curricular:</p> <p>Promover a troca de experiências em reuniões de departamento, num espírito de formação recíproca, quer no âmbito da ciência e da didática, quer no âmbito de projetos e trabalhos que, em cada ano letivo, levem à exploração na escola de temas e/ou conteúdos científicos e a cooperação entre todos os docentes que integram o departamento;</p> <p>Assegurar a articulação entre o departamento e o conselho</p>
--	--

	<p>pedagógico;</p> <p>Assegurar a coordenação das orientações curriculares e dos programas de estudo, promovendo a adequação dos seus objetivos e conteúdos à situação concreta da escola;</p> <p>Promover a participação dos professores do departamento nas diversas iniciativas da escola;</p> <p>Colaborar com as estruturas de formação contínua na identificação de necessidades e nos processos de resolução, no âmbito da formação dos professores do departamento;</p> <p>Propor ao conselho pedagógico o(s) professor(es) com perfil adequado ao acompanhamento da formação inicial;</p> <p>Promover medidas de planificação e avaliação das atividades do departamento;</p> <p>Apresentar ao Diretor um relatório crítico, anual, do trabalho desenvolvido, bem como apresentar ao Conselho Pedagógico as linhas estruturantes das atividades do ano seguinte;</p> <p>Promover a articulação com outras estruturas ou serviços da escola, com vista ao desenvolvimento de estratégias de diferenciação pedagógica;</p> <p>Propor ao conselho pedagógico o desenvolvimento de componentes curriculares locais e a adoção de medidas destinadas a melhorar as aprendizagens dos alunos;</p> <p>Cooperar na elaboração, desenvolvimento e avaliação dos instrumentos de autonomia da escola;</p> <p>Promover a realização de atividades de investigação, reflexão e de estudo, visando a melhoria da qualidade das práticas educativas;</p> <p>Coordenar a planificação de todas as atividades curriculares e extracurriculares e promover a troca de experiências e a cooperação entre os professores do departamento;</p> <p>Assegurar a participação do departamento na análise e crítica da orientação pedagógica da escola;</p> <p>Colaborar na elaboração do respetivo Plano Anual de atividades do Agrupamento de Escolas em função dos objetivos definidos no Projeto Educativo do Agrupamento;</p> <p>Elaborar e propor, para aprovação em reunião de departamento, o regimento interno, no qual se definirá as regras de funcionamento e</p>
--	--

	<p>organização;</p> <p>Coordenar a prática científico-pedagógica dos docentes das disciplinas, áreas disciplinares ou nível de ensino, consoante os casos;</p> <p>“Intervir no processo de avaliação do desempenho dos docentes das disciplinas, áreas disciplinares ou nível de ensino.”</p>
--	---

Quadro II: Competências do departamento curricular e do coordenador de departamento

Os diversos departamentos curriculares, encontram-se distribuídos conforme o quadro seguinte apresenta:

Departamento	Grupos de Recrutamento
Pré-escolar	100— Educação Pré-Escolar
1.º Ciclo	110 — 1.º Ciclo do Ensino Básico
Línguas	<p>200— Português e Estudos Sociais/História (abrange exclusivamente os docentes recrutados com formação superior em Línguas)</p> <p>210— Português e Francês</p> <p>220— Português e Inglês</p> <p>300— Português</p> <p>310— Latim e Grego</p> <p>320— Francês</p> <p>330— Inglês</p> <p>340— Alemão</p> <p>350— Espanhol</p>
Ciências Sociais e Humanas	<p>200— Português e Estudos Sociais/História (todos os docentes recrutados para este grupo e que não estejam incluídos no departamento de Línguas)</p> <p>290— Educação Moral e Religiosa Católica</p> <p>400— História</p> <p>410— Filosofia</p> <p>420— Geografia</p> <p>430— Economia e Contabilidade</p> <p>530— Educação Tecnológica (exclusivamente os docentes que foram recrutados para o 12.º grupo C — Secretariado)</p>
Ciências Exatas e Experimentais	<p>230— Matemática e Ciências da Natureza</p> <p>500— Matemática</p> <p>510— Física e Química</p>

	<p>520— Biologia e Geologia</p> <p>530— Educação Tecnológica (abrange exclusivamente os docentes que foram recrutados para os seguintes grupos de docência dos ensinos básico e secundário: 2.º grupo — Mecanotecnia; 3.º grupo — Construção Civil; 12.º grupo A — Mecanotecnia; 12.º grupo B — Eletrotecnia)</p> <p>540— Eletrotecnia</p> <p>550— Informática</p> <p>560— Ciências Agro - Pecuárias</p>
Expressões	<p>240— Educação Visual Tecnológica</p> <p>250— Educação Musical</p> <p>260— Educação Física</p> <p>530— Educação Tecnológica (abrange todos os docentes recrutados para os grupos de docência dos ensinos básico e secundário que não estejam incluídos nos Departamentos de Ciências Sociais e Humanas e de Matemática e Ciências Experimentais)</p> <p>600— Artes Visuais</p> <p>610— Música</p> <p>620— Educação Física</p> <p>910— Educação Especial 1</p> <p>920— Educação Especial 2</p> <p>930— Educação Especial 3</p>

Quadro III: Estruturação dos grupos de recrutamento em departamentos

Fonte: Decreto-Lei n.º 200/2007 de 22 de maio.

Este regime de autonomia, administração e gestão escolar pretende reforçar as lideranças intermédias. Para que a coordenação de uma equipa de professores tão vasta e díspar como é a que agora figura nos vários departamentos, o diretor tem de conseguir regular a sua escolha dentro de um perfil de competências específico que lhe permita delegar funções nos professores que entende como mais competentes, com espírito colaborativo e de liderança, capazes de tomar decisões, uma vez que as suas atribuições e responsabilidades são alargadas e reforçadas.

Em síntese, no decurso das transformações sociais, das políticas e das práticas educativas, o que nos é retratado pelo Ministério da Educação é que temos assistido a um reforço da autonomia das escolas que traz consigo uma

maior responsabilização, necessidade de melhor avaliação e prestação de contas, para que se "melhore o serviço público de educação", contudo na realidade o que se verifica é que cada vez mais as escolas dependem das orientações providas da tutela, centralizando-se a informação e as orientações nas estruturas centrais, que por sua vez, transmitem a responsabilidade da aplicação dessas orientações na pessoa do diretor.

Se a figura do diretor é criticada pelo facto de ser ele a escolher toda a sua equipa, de deter "todos os poderes", esta é, quiçá, na escola atual, a melhor forma de se concretizarem as mudanças. Isto porque o diretor, embora sendo o principal responsável pela organização da escola, vê-se obrigado a partilhar lideranças e, à partida, como a escolha desses líderes é da sua competência, também serão da sua confiança, podendo, deste modo, mais facilmente, obter lideranças que se conjuguem melhor com a sua forma de pensar a escola.

Contudo a partilha de lideranças na organização escolar implica a escolha de alguém que tome as decisões mais corretas e acertadas.

Para uma melhor compreensão desta seleção teremos de clarificar o que entendemos por liderança na organização escolar.

O gestor intermédio exerce praticamente todos os papéis do gestor de topo, embora apenas no contexto da sua unidade e com diferentes configurações de acordo com o nível em que se encontre na cadeia hierárquica. A posição que ocupa na organização coloca-o num "*campo de forças*" quer no sentido ascendente quer no sentido descendente.

Acerca disso, Mintzberg (2004) refere que "por vezes estas forças são de tal forma poderosas (...) que mal se pode considerar o titular do posto como um 'gestor', no sentido de este estar 'encarregado' de uma unidade organizacional." (p. 49).

Por outro lado, Bolívar (2003) conclui e reforça o papel das "pessoas" e refere uma liderança que se movimenta num "plano moral": referindo que a liderança deverá ser entendida "como uma forma especial de influência tendente a levar os outros a mudarem voluntariamente as suas preferências (ações, pressupostos, convicções), em função de tarefas e projetos comuns. Mediante um conjunto de atividades e projetos, a liderança estimula a partilha de informação, a obtenção dos recursos necessários, a clarificação de

expectativas, faz com que as pessoas se sintam membros de uma equipa, ajuda a identificar e a resolver problemas. Para que este exercício de liderança produza efeito costuma movimentar-se de preferência num plano moral: convicções e ideais mediante meios simbólicos e de compromisso com a tarefa educativa.” (p. 256)

5.2 As lideranças e a comunicação

Martiniano (2007) esclarece que “a má comunicação traz desgastes nas relações, agressões verbais, perda de tempo com trabalho, mal entendidos, suscetibilidades afetadas, perda de motivação e stresse. Liderar é comunicar, para atingir os objetivos da empresa/instituição” (p.156).

Já Chiavenato (2006), esclarece que “os seres humanos são obrigados a cooperar uns com os outros, formando organizações para alcançar certos objetivos que a ação individual isolada não conseguiria alcançar. Pode-se dizer que organizações são sistemas de atividades coordenadas por mais de 2 pessoas que cooperam entre si e só existem quando:

- a) Há pessoas capazes de se comunicarem;
- b) Que estão dispostas a contribuir com ação conjunta;
- c) E a fim de alcançarem um objetivo em comum.” (p. 22)

A comunicação organizacional é de extrema importância para as organizações, pois visa passar informações, tomadas de decisões corretas e desenvolver relacionamentos que integram e coordenam todas as partes.

Diz-nos ainda que “o comportamento Humano nas organizações sofre influências pessoais (personalidade, motivação, expectativas, objetivos pessoais) e ambientais (cultura, ambiente de trabalho) ”.

As relações humanas estão voltadas para atitudes e ações desenvolvidas com os grupos e pessoas. Todos os indivíduos procuram entrar num grupo e serem aceites e compreendidos, de forma a seguirem os seus interesses e as suas aspirações.

Cada pessoa tem uma personalidade que pode ser influenciada por outro indivíduo ou grupo. A compreensão dessas relações contribui para melhorar a produtividade dos colaboradores, porque permite que todos se

sintam parte de uma organização e possam intervir e colaborar de uma forma mais espontânea e de uma maneira salutar.

A qualidade da comunicação interna, advém de alguns pontos considerados de suma importância, explicitados, abaixo, por Ruggiero (2002):

- “Prioridade à comunicação: qualidade e programação da comunicação assegurando sintonia da energia e recursos de todos com os objetivos maiores da empresa.

- Abertura da alta direção: disposição da cúpula de abrir informações essenciais garantindo insumos básicos a todos os colaboradores.

- Processo de busca: proatividade de cada colaborador em buscar as informações que precisa para realizar bem o seu trabalho.

- Autenticidade: verdade acima de tudo, ausência de jogos de “faz-de-conta” e autenticidade no relacionamento entre os colaboradores assegurando eficácia da comunicação e do trabalho em times;

- Foco em aprendizagem: garantia de efetiva aprendizagem do que foi comunicado, otimizando o processo de comunicação.

- Individualização: considerar as diferenças individuais, garantindo a sinergia e qualidade de relacionamento na empresa.

- Competências de base: desenvolvimento do saber ouvir, expressão oral e escrita, habilidades interpessoais, assegurando a qualidade das relações internas.

- Velocidade: rapidez da comunicação dentro da empresa, maximizando a sua qualidade e níveis de contribuição aos objetivos maiores.

- Adequação tecnológica: equilíbrio da tecnologia e do contacto humano.”

Já Chiavenato (2001), acerca desta problemática esclarece-nos que esta qualidade na forma de comunicar depende da “troca de informações entre indivíduos. Significa tornar comum uma mensagem ou informação. Constitui um dos processos fundamentais da experiência humana e da organização social.” (p.165)

Difícilmente a comunicação ocorre sem problemas. Na maioria das vezes, existem situações que levam a que a probabilidade de que a comunicação ocorra de uma forma bem-sucedida seja reduzida.

São as denominadas barreiras, que Chiavenato (2001) define como sendo “as restrições ou limitações que ocorrem dentro ou entre as etapas do processo de comunicação, fazendo com que nem todo o sinal emitido pela fonte percorra livremente o processo, de modo a chegar incólume ao seu destino.” (p. 182)

Essas barreiras levam a que a mensagem enviada e a recebida sejam diferentes.

Torna-se fundamental que o diretor tenha conhecimento desses obstáculos e que proceda à remoção dos mesmos, pois continua Chiavenato (2001), “a remoção de barreiras e ruídos é o ponto de partida para se conseguir um ambiente de comunicação aberta e franca entre as pessoas”, daí caber ao líder (no nosso caso ao diretor) incentivar a comunicação aberta e franca dentro da comunidade educativa.

Considera-se basilar a ligação e a boa comunicação que deve existir entre os coordenadores e o diretor, que é fundamental para que a organização, no nosso caso, o agrupamento de escolas, funcione devidamente.

A gestão intermédia tem sido objeto de estudo no âmbito das pesquisas sobre os departamentos curriculares. Investigações como as de Carvalho (2002), Bolívar (2003) e Rouch e Behling (1984) constituem uma referência importante quando se pretende problematizar as funções do coordenador de departamento, já que a cultura e a política departamental são elementos organizacionais relevantes para compreender o trabalho, as funções e a identidade dos gestores intermédios.

Tendo em conta o estudo de Carvalho (2002:49-56), os departamentos constituem-se como um poderoso contexto, no seio do qual as práticas e as perspectivas de ensino são moldadas. Estes participam de forma determinante na organização das experiências dos professores e alunos. Podem considerar-se, a partir de diferentes perspectivas de análise, como “*mundos de conhecimento*”, “*mundos sociais*” e “*arenas políticas*”.

Ao falarmos de gestão intermédia, estamos a falar de liderança, e torna-se importante clarificar o que se entende por liderança, ou melhor, o que é liderar.

Para uma grande parte dos autores (Bolívar, 2003; Rouch & Behling, 1984; Tannenbaum, Weschler & Massarik, 1961; Hemphill & Coons, 1957)

liderança está intimamente associada à capacidade de mobilização de pessoas e de influências interpessoais com o objetivo focalizado na construção de objetivos comuns que faz resultar as ações de prever, decidir e organizar. A liderança pode ocorrer em qualquer lugar, em qualquer altura; não tem a ver com a personalidade, mas com o comportamento; não pertence a homens ou mulheres carismáticos, *"é um conjunto identificável de capacidades e competências que estão disponíveis em todos nós"* (Kouzes & Posner, 2007:46-47).

Não há nada mais estratégico do que a comunicação dentro do contexto da liderança. A base da liderança é o exemplo, isso não significa saber fazer tudo, mas ter coerência nas atitudes, ações e decisões.

Mas, toda a liderança natural precisa de ser aperfeiçoada e desenvolvida, e as novas tecnologias podem, no nosso entender, apoiar e permitir que esta seja feita de uma forma mais assertiva e que a comunicação seja realizada de uma forma mais célere, sem esquecer o “lado humano e pessoal”, que todos temos enquanto líderes ou apenas enquanto comunicadores.

5.3 As novas tecnologias na Escola

Um dos instrumentos que, no nosso entender poderá melhorar e minorar as faltas de sincronização, por vezes verificadas nas nossas escolas, será, certamente, as tecnologias da informação e comunicação.

O impacto que elas têm causado na Educação é incontestável, introduzindo, em tão pouco tempo e com grande profundidade, diversas mudanças não apenas na área educativa, mas em todas as áreas da atividade humana, intensificada nas últimas décadas com o uso do computador e da rede mundial de computadores – a Internet.

O contexto mundial apresenta um verdadeiro desafio quanto à forma de assimilar as transformações que estão a verificar-se com o desenvolvimento das telecomunicações, da informática e das suas interações com o sistema educacional.

Quando falamos em tecnologias costumamos pensar imediatamente em computadores, quadros-interativos, *softwares* e Internet. Sem dúvida são as mais visíveis e as que influenciam profundamente os rumos da educação.

Contudo, é bom lembrar que o conceito de tecnologia é muito mais abrangente.

Tecnologias são os meios, apoios, ferramentas que utilizamos para que os alunos aprendam mais rápida e eficazmente, contudo é fundamental também a forma como, nós professores, organizamos as nossas aulas, recorrendo por exemplo a trabalhos de grupo, a uma outra disposição dos alunos nas salas, adequada ao objetivo visado, a outros espaços, para a execução de determinada tarefa. Tudo isto também é tecnologia.

Barbosa (2004) refere que “como consequência de avanços tecnológicos, vivemos hoje uma economia, na qual a informação e o conhecimento são considerados matérias-primas de muitos processos produtivos. Só este facto já seria suficiente para justificar a necessidade de uma ampla revisão do sistema educacional em todos os seus níveis. Neste cenário emergente, até os ambientes de trabalho estão a transformar-se em ambientes de aprendizagem permanente, como forma de acompanhar e se manter atualizado com o ritmo do desenvolvimento. As informações e os conhecimentos são recursos inesgotáveis, podendo ser reutilizados na geração e produção de novos conhecimentos e informações. Por tal razão, as fontes de dados, de informações, as comunicações simbólicas, etc., são consideradas valores fundamentais da nova economia” (p. 4).

O desenvolvimento da sociedade e por inerência da escola, depende, hoje, da capacidade de gerar, transmitir, processar, armazenar e recuperar informações de forma eficiente. Por isso, a população escolar precisa de ter oportunidades de acesso a esses instrumentos e adquirir capacidade para produzir e desenvolver conhecimentos utilizando a TIC. Isto requer a reforma e ampliação do sistema de produção e a difusão do conhecimento, possibilitando o acesso à tecnologia.

Entretanto, “o simples acesso à tecnologia, em si, não é o aspeto mais importante, mas sim, a criação de novos ambientes de aprendizagem e de novas dinâmicas sociais a partir do uso dessas novas ferramentas” (Moraes, 1997, p. 53).

O ritmo das escolas está longe de assimilar à mesma velocidade em que estas ocorrem no meio envolvente. Por isso, encontram-se diante da forçosa necessidade de promover a *alfabetização digital* dos seus professores e colaboradores, requisito indispensável para introduzir as novas tecnologias no espaço educacional. A questão não se resolve, contudo, apenas com a simples aquisição da tecnologia, na sua dimensão física, representada pela aquisição de equipamentos, novas instalações e até mesmo contratação de equipas especializadas para esta finalidade.

A experiência tem demonstrado a ineficácia de simplesmente instalar computadores na escola. Isto por si só não basta, se as pessoas não souberem como integrá-los nas diversas atividades curriculares e, sobretudo, se não souberem a eles recorrer para comunicarem entre si. Prova disto é, por exemplo, o seguinte excerto de Carlos Costa (2011, p. 16).

*“«Então, Dr., que tal vão as coisas no seu Centro de Saúde?»
«Agora, puseram lá uns computadores, não deram a formação adequada e eu acho que ninguém vai usar aquilo!»*

Passados 12 meses...

*«Os computadores já estão a funcionar e que maravilha! Na marcação de consultas não se usa papel e no receituário é espetacular. Basta escolhermos a substância ativa e temos várias opções de medicamentos.
Mas...acho que aquilo deveria fazer mais coisas e ser mais rápido» ”*

Este extrato é um exemplo claro de algumas das “barreiras” que facilmente surgem, até mesmo antes de se experimentar ou ter a correta noção se algo, que é novidade, irá ou não funcionar.

Ao diretor cabe a capacidade de planear, liderar, ter iniciativa, criar espaços e clima de reflexão e experimentação, pois a gestão escolar consiste na mobilização da competência e do envolvimento das pessoas, coletivamente, para que, por sua participação ativa e competente, promovam a realização dos objetivos educacionais.

A transformação da escola acontece com maior frequência em situações em que direções e comunidade escolar (funcionários, professores, alunos, pais e comunidade) se envolvem diretamente no trabalho realizado no interior da mesma.

No novo contexto tecnológico, o professor passa a ter uma importância ainda maior, diante de questões do tipo: *Como ensinar a administrar as inúmeras possibilidades de receber informações a qualquer hora e em qualquer lugar? Como aperfeiçoar os processos intelectivos de transformação da informação em conhecimento?*

Como podemos concluir, há muitas possibilidades, novas perspectivas, mas também grandes desafios a enfrentar.

As novas tecnologias da informação e comunicação, especialmente a Internet, ampliaram o conceito de alfabetização para muito além do mero ato de ler e escrever.

Cada vez mais, o cidadão se vê diante da necessidade de conhecer novos modos de representação do conhecimento, modelos de processamento simbólico e estruturas de linguagens que vão além do texto impresso, exigindo competências de hierarquia superiores ao antigo conceito de alfabetização.

Uma questão importante e, no entanto, pouco abordada comparativamente à sua importância, diz respeito à relação entre os gestores dos Agrupamentos de Escolas e o uso das novas tecnologias de informação e comunicação (TIC) no ambiente escolar.

Embora seja um facto bem estabelecido que as escolas só têm a ganhar com o uso das TIC, tanto do ponto de vista pedagógico como do ponto de vista organizacional, ainda há uma lacuna bem pronunciada entre a compreensão da necessidade desse uso e a sua implementação efetiva.

António (2009) refere que “o uso das novas tecnologias que, num primeiro momento, se parece com um complicador a mais na árdua tarefa de gestão do ambiente escolar, acaba se mostrando uma solução simplificadora na medida em que pequenas ações vão se somando e produzindo uma escola mais dinâmica, com um ensino de melhor qualidade e uma gestão menos complexa”.

Alguns diretores, denotam dificuldades em lidar e em aceitar as novas tecnologias, em virtude se as encararem como um “complicador” e sentem que

quanto menos tecnologias usarem mais facilmente conseguem gerir uma escola. Essa posição por vezes é refletida e partilhada com alguns docentes.

Ora este demonstra um erro de conceito que poderá na prática vir a revelar-se bastante danoso.

António (2009) continua, esclarecendo que escolas que abraçaram o uso das novas tecnologias e modernizaram tanto a prática pedagógica quanto os processos administrativos descobriram que é possível realizar as mesmas tarefas que antes com um esforço muito menor e, além disso, perceberam que as novas tecnologias também criam novas possibilidades que não existiriam sem elas.

Está criada a ideia em que o investimento nas novas tecnologias implica o despendido de verbas avultadas e de recursos exorbitantes, ora na nossa ótica esse tipo de pensamento é completamente desajustado e comprovadamente errado.

Um investimento nesta área pode ser gradual, com pouco ou nenhum recurso, e não precisa estar atrelado a um projeto específico do Ministério de Educação, ou de alguma instituição paralela.

A escola, através dos seus órgãos administrativos, pode implementar um projeto de uso das novas tecnologias a partir do levantamento das necessidades atuais dessas tecnologias e de um plano de ação, ou plano de metas, que tenha como objetivos, por exemplo:

- A inclusão e formação digital de alunos e professores da escola
- A informatização dos dados dos serviços administrativos;
- O uso da Internet na implementação de meios de comunicação eficazes com alunos, professores e com a comunidade.

Este conjunto de objetivos poderá facilmente ser atingido, sem recorrer a grandes verbas nem a grandes alterações a nível de estrutura, desenvolvendo por exemplo ações que permitem programar esse plano de ação do gênero:

- Abertura da Sala de Informática da escola ao uso dos alunos e professores;
- Estabelecimento de parcerias estratégicas com a comunidade;

- Disponibilização de recursos tecnológicos aos professores e aos alunos;
- Inserção das TIC's nos projetos pedagógicos da escola.

O diretor não precisa de ter um grande domínio da tecnologia para programar essas ações e gerir esse plano, mas necessita de ter sensibilidade para procurar na própria escola e na comunidade as pessoas que têm uma maior proximidade com essas tecnologias e delegar nelas as tarefas que requerem implementações práticas. Cabe-lhe o papel de criar e manter condições para que essa equipa possa trabalhar com autonomia e disponibilidade de recursos, sendo o ingrediente fundamental para o sucesso desse projeto apenas a predisposição dos gestores para o uso das TIC's.

A escola atual ainda está muito presa a amarras antigas o que acaba por tornar a sua gestão “uma atividade burocrática e um eterno serviço de bombeiro, que anda sempre a apagar incêndios”, ao invés de permitir que esta seja uma atividade inteligente de recursos e projetos.

Se, por um lado isso é verdade em muitas escolas, por outro, a única forma que existe de realmente fazer parar esse círculo vicioso é tomar firmemente a decisão de interrompê-lo.

Há muitas experiências de sucesso que podem ser compartilhadas e adaptadas, mas, para isso, a gestão precisa de encontrar o seu próprio rumo no campo digital e de aprender a trabalhar, de forma colaborativa, com os seus pares e as suas lideranças. Diretores e coordenadores que “não tiram o pé da escola” e não procuram soluções nos seus pares, dificilmente irão conseguir descobrir, dentro da sua própria escola, as soluções que gostariam de ver implementadas e, mais dificilmente ainda encontrarão alguma “solução mágica”.

O trabalho administrativo de uma escola terá que estar ao serviço do trabalho pedagógico e ambos têm de estar em consonância, para que as informações circulem facilmente – com as restrições de acesso necessárias.

Nos últimos anos tem aumentado muito a quantidade e tem havido também grandes avanços na qualidade das informações disponíveis *on-line* para a comunidade escolar e para o público em geral.

Algumas escolas já transformaram e desenvolveram bastante as suas páginas de Internet e puseram-nas ao serviço das comunidades educativas como verdadeiros portais de informação e comunicação, com áreas dedicadas aos professores, outras aos alunos, aos pais e ao público em geral.

A Internet é um espaço virtual privilegiado de comunicação e de divulgação. Hoje é necessário que cada escola direcione a informação para além dos seus muros, divulgue as suas atividades, os projetos que desenvolve, a filosofia pedagógica que segue, as atribuições e responsabilidades de cada um dentro da escola.

É importante também que se estabeleça outro nível de comunicação da escola, pela Internet, com a comunidade local: as famílias dos alunos, as associações, as autarquias, as empresas, etc., situadas nas redondezas da escola.

Cada vez é mais relevante que a escola se integre e comunique com a comunidade onde se encontra inserida, que crie laços com pessoas e grupos significativos, que traga os pais à escola, que abra as suas portas para atividades de lazer e culturais, e que a página na Internet possa ser um espaço privilegiado de informação e de comunicação.

Para tal, não basta apenas divulgar as atividades que são desenvolvidas nas escolas, mas criar caminhos de comunicação.

A página da escola deverá ainda, no nosso entender, focar diretamente os docentes, os alunos e os funcionários, isto é, a comunidade educativa. É importante criar, por exemplo, para cada professor uma página pessoal com as suas disciplinas, atividades, projetos e materiais específicos e agilizar também áreas de comunicação.

Moran (2003) refere os quatro passos que se deve tomar na implantação de tecnologias. O primeiro passo, segundo a sua ótica, é garantir o acesso, que as tecnologias cheguem à escola, que estejam fisicamente presentes ou que professores, alunos e comunidade possam estar conectados.

O segundo passo na gestão tecnológica é o domínio técnico. É a capacidade para saber usar, é a destreza que se adquire com a prática. Se o professor só toca no computador uma vez por semana demorará muito mais para dominá-lo que se tivesse um computador sempre à disposição dele.

Refere o terceiro passo como o do domínio pedagógico e administrativo. O que podemos fazer com essas tecnologias para facilitar o processo de aprendizagem, para que alunos, professores e pais acedam mais facilmente à informação que se considera fundamental.

Nesta etapa costumamos utilizar as tecnologias para aceder de uma forma mais rápida à informação. Por exemplo: se fazíamos a ficha de cada aluno manualmente, agora adquirimos um programa que automatiza o registo desse aluno e o acesso a essas informações a qualquer momento. É um avanço, mas ainda continuamos a realizar as mesmas coisas que fazíamos, só que, de uma forma mais fácil.

O quarto passo é o das soluções inovadoras que seriam impossíveis sem essas novas tecnologias. No exemplo anterior, com a Internet, podemos não só facilitar o registo do aluno, mas o acesso remoto, o acesso do encarregado de educação às notas dos alunos, a comunicação de alunos entre várias escolas do mundo inteiro, a integração telemática dos pais e da comunidade na escola ou da escola em várias comunidades. A integração da gestão administrativa e pedagógica faz-se de forma muito mais ampla com os computadores ligados em redes.

Pode-se afirmar que a tecnologia desempenha um papel crucial no alicerce de uma verdadeira rede de informação e comunicação. Entretanto, os benefícios trazidos pelos recursos tecnológicos devem ser entendidos como simplificadores – e não necessariamente determinantes - do desenvolvimento de novas estratégias e práticas comunicacionais nas escolas

Porto L. (2007) afirma que “o que está a mudar não é a comunicação em si, mas a sociedade, e nesse processo de transformação, a comunicação desempenha um papel chave”. Temos que reconhecer que o argumento de que a comunicação é apenas um meio, de fato, é enganoso. A comunicação, pelo contrário, é um fator determinante da transformação cultural em curso e acrescenta “quanto mais há comunicação e interconexão entre os indivíduos, mais rápida e rica a vida cultural se torna”.

Com efeito, a rede de comunicação possibilitada pelas novas tecnologias da informação gera uma sociedade mais complexa e diversa. Cabe

a cada um de nós saber como percorrê-la: com uma visão holística ou simplista.

Numa súmula podemos referir que ao explorar as potencialidades das novas tecnologias no dia a dia, nomeadamente no acesso à internet, mas não só, a escola está a “abrir-se” a novos contactos com o exterior, partilhando informações. Esta abertura provoca mudanças ao nível da gestão levando a mudanças que tem que vir de dentro da escola, onde a relação ensino-aprendizagem terá que ser vivenciada de uma forma colaborativa com os diversos setores internos e externos da comunidade escolar.

Contudo é importante realçar que por si só as tecnologias não originam mudanças, a sua integração e aceitação na escola exige a formação e envolvimento de todos, para assim em conjunto se conseguir identificar e combater as necessidades e barreiras à implementação do uso das tecnologias na escola.

6. A investigação empírica

Diante a problemática que nos propusemos desenvolver e tentando dar resposta à nossa pergunta de partida, construímos guiões (ver anexos) com as quais pretendemos recolher dados que nos permitam compreender e obter algumas respostas à temática do nosso estudo.

Desta forma iremos, nesta fase, recolher informação, referindo depois os procedimentos que efetuamos, os respetivos objetivos do nosso estudo e as referências que nos serviram de base na elaboração das questões apresentadas.

Apresentamos ainda, o respetivo público-alvo e a forma como efetuamos as entrevistas. Iremos, por fim, proceder à análise das nossas entrevistas e à discussão dos resultados obtidos, apresentando as opiniões mais significativas.

6.1 A metodologia de Estudo

No âmbito dos objetivos perseguidos por esta investigação, optou-se por um estudo qualitativo e exploratório, uma vez que os “dados que se analisam são as respostas dos participantes às questões formuladas e vão refletir as suas convicções e ideais” (Tuckman, 2002).

O que se procura, é a compreensão das conceções sobre a coordenação e a comunicação no agrupamento entre as diferentes lideranças.

Trata-se, assim, de uma investigação interpretativa, fundamentalmente qualitativa, quer pela natureza dos instrumentos utilizados para a recolha de dados – a entrevista e o grupo focal – quer pelos objetivos propostos que se inscrevem na compreensão interpretativa, a que se associou uma análise de conteúdo.

6.1.1 Os objetivos específicos da investigação empírica:

Os objetivos específicos que nos propomos realizar, incidem essencialmente nos seguintes aspetos:

- Identificar os modos como se processa a coordenação entre o órgão de gestão e as lideranças intermédias
- Reconhecer eventuais falhas de comunicação entre o órgão de gestão e as lideranças;
- Descobrir os fatores que originam essa falha na comunicação;
- Conhecer as perceções dos diversos coordenadores em relação a esta problemática;
- Perceber se as TIC poderão facilitar a coordenação e minorar essas possíveis falhas;
- Criar, se se entender pertinente, um mecanismo ou aplicação que apoie tecnicamente a coordenação entre o órgão de gestão e as lideranças intermédias.

6.1.2 A metodologia a seguir:

O estudo será efetuado através da investigação qualitativa, mais concretamente pelo método de “*estudo de caso*”, porque se pretende pesquisar um determinado aspeto, mais especificamente a comunicação entre o órgão de

Gestão e as lideranças intermédias de um Agrupamento de Escolas. Este trabalho de pesquisa aplicar-se-á a uma situação concreta, ou seja, à do agrupamento onde desenvolvo a minha atividade.

O enquadramento do “estudo de caso” dentro dos planos qualitativos é uma questão controversa, não havendo consenso entre os investigadores. Como referem Coutinho & Chaves (2002) “se é verdade que na investigação educativa em geral abundam, sobretudo os estudos de caso de natureza interpretativo-qualitativa, não é menos verdade admitir que, estudos de caso existem em que se combina com toda a legitimidade métodos quantitativos e qualitativos” (p. 224).

Ainda segundo estes autores, que se apoiam numa vasta revisão de literatura, o facto de o investigador estar pessoalmente implicado na investigação confere aos planos qualitativos um forte cariz descritivo, daí que a grande maioria dos investigadores considere o estudo de caso como uma modalidade de plano qualitativo. No entanto, há também os que defendem que o estudo de caso pode assentar em qualquer um dos paradigmas de investigação, do positivista ao crítico, sendo, por isso, mais coerente a sua inclusão nos planos de investigação tipo misto.

Na minha pesquisa, pretendo entender qual a opinião do público-alvo, nomeadamente os coordenadores de estabelecimento e de departamento, em relação à forma como a informação é divulgada e rececionada por toda a comunidade docente, ou seja, analisar o todo o seu percurso, desde que parte da direção e dos respetivos órgãos executivos e pedagógicos, atentando nas divergências ou analogias das respostas obtidas, em função dos cargos que as pessoas ocupam, das escolas onde lecionam, do nível etário, do sexo, etc.

Já obtive a necessária permissão do diretor da escola onde este estudo vai ser efetuado, para recolha de dados, acesso a documentação necessária e se necessário a aplicação de inquéritos. Também as pessoas que constituem o público-alvo da minha pesquisa já se disponibilizaram para dar o seu contributo, tendo sido, como é óbvio, previamente, informadas dos seus principais objetivos.

6.1.3 Público-alvo

Este estudo tem como público-alvo o diretor do agrupamento de Escolas, onde exerço a minha atividade, os coordenadores de estabelecimento e os coordenadores de departamento.

A direção deste agrupamento de Escolas é composta por 5 elementos cuja média de idades se situa nos 43 anos, sendo que o mínimo de habilitações que estes possuem se situa ao nível da licenciatura.

O agrupamento possui 6 coordenadores de estabelecimento, com o mínimo de habilitações também ao nível da licenciatura e com uma média de 46 anos de idade.

Relativamente aos coordenadores de departamento são 6, com uma média de 52 anos de idade.

7. A caracterização sumária da instituição/ contexto específico do estudo

O agrupamento de escolas da Corga de Lobão integra a totalidade das escolas de ensino público inseridas nas freguesias de Lobão, Gião, Guisande, Louredo e Vale, perfazendo 13 estabelecimentos de ensino diferentes.

Existem 6 escolas do 1.º Ciclo do Ensino Básico, 5 delas integradas: EB1/JI do Candal-Lobão - 5 turmas; Centro Escolar de Lobão - 12 turmas; EB1 de Gião - 5 turmas; Centro Escolar de Louredo - 6 turmas; EB1 de Viso - Guisande - 2 turmas e EB1/JI de Póvoa-Vale - 5 turmas.

Existem ainda 6 Jardins-de-infância; JI de Aldeia Nova-Lobão - 1 sala; JI de Igreja-Gião - 2 salas; JI de Fornos-Guisande - 1 sala; JI de Igreja-Guisande - 1 sala; JI Póvoa n.º 1-Vale - 1 sala e JI de Pessegueiro-Vale - 1 sala.

Na generalidade, estes estabelecimentos de ensino reúnem as condições normais para o desempenho das funções a que se destinam e um número de colaboradores e de alunos divididos da forma como se demonstra no quadro da página seguinte:

Freguesia	Escola/Jardim	Pessoal Docente	Funcionários	Alunos	Salas
Gião	J. I. Gião	2	2	36	2
	EB1 Beire Gião	5	3	90	5
Guisande	J.I. Fornos	1	1	17	1
	Jl Igreja Guisande	1	1	10	1
	E. B. 1 Viso	2	1	32	2
Lobão	EB1/J.I. Candal	3	2	61	3
	J.I. Aldeia Nova	1	1	18	1
	Centro Escolar de Igreja Lobão	12	9	205	12
	E. B. 2/3 da Corga (escola sede)	69	39	700	28
Louredo	Centro Escolar de Louredo	6	5	75	6
Vale	J.I. Póvoa n.º 1	1	1	15	2
	J.I. Pessegueiro	1	1	6	1
	E.B.1/JI Póvoa	5	4	75	5

Quadro IV – Estabelecimentos de Ensino do Agrupamento

O Agrupamento divide-se em 6 departamentos: o de Ciências Exatas e Experimentais, constituído por 23 docentes; o de Expressões, com 19; o de Ciências Sociais e Humanas com 11; o de Línguas, com 16; o do Primeiro Ciclo, com 32 e o do Pré-Escolar, com 16. Cada um destes departamentos possui um coordenador.

Este trabalho irá ter como plano de ação, o diretor, os 6 coordenadores de departamento, os 6 coordenadores de Estabelecimento e 6 docentes (1 de cada departamento).

Os diversos estabelecimentos de ensino apresentam instalações normais para a função a que se destinam.

À exceção do JI de Pessegueiro, Centro Escolar de Lobão e Eb1 e JI de Gião, os outros são edifícios do plano centenário, sendo que três deles foram sujeitos a obras de remodelação. Nas do plano centenário, denota-se falta de espaços específicos para os serviços de refeições, para as atividades

de enriquecimento curricular e de apoio às atividades letivas, salas/espços adequados para os alunos, no âmbito das AEC's, para pessoal docente e não docente.

Em termos de infraestruturas, a região tem vindo a ser dotada das condições básicas e de melhores condições de bem-estar. No entanto, é de salientar a ausência de saneamento básico em algumas das freguesias, o que causa alguns problemas de saúde pública, estando prevista a sua resolução a curto prazo.

A escola sede do Agrupamento é um edifício do tipo monobloco, edifício único, com 24 salas de aula, incluindo as salas específicas de Línguas, Ciências, Físico-Químicas, Educação Visual, Educação Visual e Tecnológica, Educação Tecnológica e Informática. Possui uma biblioteca, cozinha, refeitório e bufete devidamente equipados, que dão resposta cabal às necessidades da comunidade escolar. A Escola possui alguns espaços e estratégias direcionados para os tempos livres e atividades de complemento curricular dos alunos.

Engloba ainda campos descobertos para a prática de Educação Física, um pavilhão gimnodesportivo e duas oficinas.

As populações que se distribuem pelas cinco freguesias do Agrupamento de uma forma geral, apresentam algumas carências económicas, comprovadas pelo elevado número de alunos subsidiados pelo serviço de acção social escolar (SASE).

O meio é, ainda, semi-rural e a maioria das famílias tem ocupações profissionais nas indústrias, muitas destas fora da região, na construção civil e em trabalhos por conta própria. Trata-se de um meio de grande incidência migratória. Porém, o tecido económico da área escolar, que contempla muitas empresas familiares e de pequena dimensão, está em crescimento, substituindo a agricultura tradicional, o que favorece, de algum modo, a integração profissional dos alunos à saída da escola.

Dado que a formação cultural da grande maioria das famílias não contribui para um maior número de e mais eficazes aprendizagens escolares, cabe à Escola atenuar essas dificuldades, através de estratégias pedagógicas adequadas.

A análise SWOT do Agrupamento apresentada de seguida, permite-nos ter uma ideia geral dos pontos fortes e dos pontos fracos que se verificam no conjunto das escolas que constituem o Agrupamento.

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<p>Gestão:</p> <p>Coesão do grupo de trabalho;</p> <p>Organização do trabalho;</p> <p>Heterogeneidade do grupo;</p> <p>Abertura à comunidade educativa;</p> <p>Envolvimento com as autarquias;</p> <p>Proximidade das associações de pais e encarregados de educação.</p> <p>Escola:</p> <p>Meio envolvente (núcleo familiar, alguns destes ainda com a retaguarda dos avós);</p> <p>Oferta educativa diversificada.</p> <p>Alunos:</p> <p>Soluções personalizadas para cada tipo de aluno;</p> <p>Acolhimento personalizado no Núcleo do Ensino Especial;</p> <p>Bom relacionamento entre os colegas;</p> <p>Envolvimento nas atividades extracurriculares;</p> <p>Relação estável com todos os elementos da comunidade.</p> <p>Espaços:</p> <p>Espaço para recreios amplo;</p> <p>Edifício monobloco.</p> <p>Professores:</p> <p>Quadro jovem;</p> <p>Abertura ao diálogo com a comunidade educativa;</p> <p>Relacionamento próximo com os Encarregados de Educação.</p> <p>Encarregados de Educação:</p> <p>Organização de Associações de Pais e Encarregados de Educação;</p>	<p>Escola:</p> <p>Meio envolvente (servido por poucos transportes públicos e com escassos recursos económicos)</p> <p>Alunos:</p> <p>Insuficiente envolvimento nas atividades escolares;</p> <p>Falta de autonomia.</p> <p>Espaços:</p> <p>Sala de alunos insuficiente;</p> <p>Salas degradadas;</p> <p>Fraca qualidade dos materiais e construção;</p> <p>Falta de espaços verdes;</p> <p>Ausência de laboratórios;</p> <p>Professores:</p> <p>Fraco envolvimento nas atividades extracurriculares;</p> <p>Escassa abertura ao meio envolvente;</p> <p>Encarregados de Educação:</p> <p>Fraco envolvimento com a escola;</p> <p>Fraco acompanhamento da vida escolar dos seus educandos;</p> <p>Baixa taxa de escolaridade;</p> <p>Assistentes Operacionais:</p> <p>Falta de formação especializada;</p> <p>Fracos conhecimentos e pouca utilização no âmbito das novas tecnologias;</p> <p>Serviços Administrativos:</p> <p>Insuficiente envolvimento com a comunidade educativa;</p> <p>Pouca adesão a novos projetos</p>

Participação dos representantes dos Pais e EE no Conselho Geral e Pedagógico. Assistentes Operacionais: Bom relacionamento com todos os membros da comunidade educativa; Bons prestadores de serviços gerais. Serviços Administrativos: Bom atendimento ao público; Formação académica.	
Oportunidades	Ameaças
Agregação de Unidades Orgânicas (Oportunidade de crescimento e de novos desafios); Novas tecnologias; Redes sociais; Meio envolvente; Relações com a autarquia.	Agregação de Unidades Orgânicas (perda de autonomia e de identidade); Redes sociais; Baixa escolaridade dos Encarregados de Educação; Perda de alunos e baixa taxa de natalidade; Crise económica.

Quadro V – Análise SWOT do Agrupamento de Escolas da Corga de Lobão

O agrupamento de escolas da Corga de Lobão tem vindo, ao longo dos últimos três anos, a introduzir novas tecnologias e a tentar rentabilizar as já existentes em todo o agrupamento, tanto na escola sede, como nas diversas escolas que o compõem. Apesar de, no início, se verificarem algumas dificuldades quer humanas, quer físicas, falo no aspeto de alguma iliteracia informática por parte de determinados docentes, bem como de algumas outras de carácter mais técnico, de integração dos sistemas informáticos, provenientes sobretudo de escolas do agrupamento que não possuíam as estruturas necessárias.

Com o tempo e o esforço despendidos pela direção, através da formação de docentes, no âmbito das Novas Tecnologias; o apoio da autarquia, na melhoria das infraestruturas nas escolas; e o apetrechamento informático, introduzido pelo Ministério da Educação, através do Plano Tecnológico da Educação; as dificuldades foram-se atenuando. Sendo que, no nosso entender, o agrupamento reúne, neste momento, as condições técnicas,

ao nível informático, de forma mais ou menos equivalente em todas as suas escolas.

Está a ser desenvolvida uma plataforma, alojada na página de internet do agrupamento, através da qual todos os docentes podem ter acesso à informação.

Contudo, apesar destes instrumentos, que se encontram à disposição das diversas estruturas do agrupamento, verifica-se que a comunicação entre os diversos órgãos e nomeadamente as diretrizes dos órgãos de gestão e decisão (direção executiva, conselho geral e conselho pedagógico), não chega, de forma coerente e atempada aos diversos docentes do agrupamento, verificando-se, por vezes, percas de informação.

Neste contexto, o papel do coordenador, como gestor intermédio, é fundamental. Este cargo, conforme refere Oliveira (2000), “requer profissionais qualificados, com perfil e formação adequados para o exercício de cargos e o desempenho de funções de conceção, acompanhamento e supervisão de projetos educativos, bem como para o apoio aos colegas que participam na sua concretização” (p. 51).

Numa lógica burocrático-administrativa, são acometidas aos gestores intermédios funções de liderança, comunicação, informação, planificação, organização, coordenação, controlo e avaliação. Numa lógica reflexivo-colaborativa, o coordenador será responsável pela mobilização de todos os profissionais para a construção dinâmica dos objetivos individuais, profissionais e da organização, privilegiando o desenvolvimento de culturas colaborativas e de colegialidade entre os seus membros. Neste sentido, terá também a incumbência de facilitar a reflexão, interrogar, orientar, cooperar e coordenar a elaboração, a implementação e a avaliação de projetos e atividades.

Perante esta situação parece-nos pertinente perceber de que forma e até que ponto as Novas Tecnologias que se encontram ao dispor destes órgãos e destas lideranças permitem e facilitam a comunicação entre estas estruturas educativas.

8. Apresentação dos resultados

A análise dos resultados destaca as apresentações dos professores participantes sobre os temas que estruturam este estudo, a saber: *a construção do entendimento*, que engloba a forma de comunicação e coordenação existente entre o órgão de gestão e as lideranças intermédias e a *discussão profunda*, focada essencialmente na caracterização das novas tecnologias e a sua utilização no reforço da comunicação e melhoria da coordenação existente.

8.1. As técnicas de recolha de dados a utilizar

No processo de recolha de dados, o estudo de caso por norma recorre a várias técnicas próprias da investigação qualitativa, nomeadamente o diário de bordo, o relatório, a entrevista e a observação. A utilização destes diferentes instrumentos constitui uma forma de obtenção de dados de diferentes tipos, os quais proporcionam a possibilidade de cruzamento de informação.

Embora os métodos de recolha de dados mais comuns num estudo de caso sejam a observação e as entrevistas, nenhum outro pode ser descartado. O estudo de caso socorre-se de vários métodos (entrevistas, observação participante e estudos de campo) (Hamel, 1993). Os métodos de recolha de informações são escolhidos de acordo com a tarefa a ser cumprida (Bell, 1989).

A recolha de dados que pretendo realizar agregará entrevista ao diretor do Agrupamento e constituição de três grupos focais.

Preliminarmente, efetuei uma análise da informação bibliográfica pertinente para a problemática em estudo, que foi complementada por uma consulta entretanto realizada de alguns *sítes* na Internet e uma leitura de algumas obras que abordam esta questão.

Desenvolvi também uma análise do conteúdo do Projeto Educativo e do Regulamento Interno do Agrupamento, nomeadamente no que diz respeito às competências e funções que estão atribuídas às lideranças sobre as quais queremos focar a nossa atenção.

Quivy e Campenhoudt (1998), referem que para se “investigar em ciências sociais tem de haver uma preocupação pela exploração das teorias existentes, de ler e reler investigações já realizadas dentro da mesma temática e, acima de tudo, de ganhar hábitos de reflexão, antes de se realizar a recolha de dados e da escrita do trabalho desenvolvido em toda a investigação” (p. 19).

A natureza do problema em estudo, a falta de tempo, a dificuldade em produzir um instrumento padronizado de recolha e as várias formas que pode assumir a pesquisa qualitativa, levou-nos a optar pela técnica de entrevista. “Ao contrário do inquérito por questionário, os métodos de entrevista caracterizam-se por um contacto direto entre o investigador e os seus interlocutores e por uma fraca diretividade por parte daquele” (Quivy e Campenhoudt, 1998, p. 170).

Segundo os mesmos autores, a entrevista é fundamentalmente um método de recolha de informações durante a qual, o investigador deve permanecer atento para que as suas próprias intervenções conduzam a análises fecundas. O investigador deve centrar mais a troca em torno das suas hipóteses de trabalho., isto é, “o conteúdo da entrevista será objeto de uma análise de conteúdo sistemática, destinada a testar as hipóteses de trabalho.” (Quivy e Campenhoudt, 1998: p. 193).

Partimos da voz testemunhal de um interveniente envolvido na problemática, para compreender como o agrupamento de escolas se encontra organizado ao nível das lideranças intermédias e de que forma os diversos estabelecimentos de ensino do agrupamento se encontram apetrachados tecnologicamente, para dar resposta a problemas específicos da comunicação no Agrupamento.

O diretor do Agrupamento, onde decorreu a nossa investigação, foi eleito pelo método concursal com a maioria dos votos do Conselho Geral do Agrupamento, exercendo estas funções desde o dia 15 de junho de 2009. Este tem 48 anos de idade, é professor do quadro do Agrupamento, detentor de um Mestrado na área da Física e um curso de Pós-graduação em Administração Escolar e possui cerca de 21 anos de serviço docente. Enquanto docente, desempenhou os cargos de Diretor de Turma, assessor do Conselho Diretivo, representante de grupo e responsável do Plano Tecnológico da Escola.

Tendo em conta que exerce a sua profissão na escola-sede do Agrupamento há 18 anos, conhece o trabalho e desempenho da maioria dos profissionais que com ele trabalha, o que facilita a sua escolha para as estruturas intermédias do mesmo, que poderão com ele formar uma equipa, que visa atingir fins comuns, nomeadamente transformar a escola num espaço mais produtor.

A entrevista, realizada de acordo com um guião estruturado, será efetuada ao diretor do Agrupamento, onde decorre a nossa investigação. Esta terá a duração de, aproximadamente, uma hora.

Dimensões	Objetivos específicos	Questões
Dados pessoais e profissionais	Conhecer os dados pessoais e profissionais do entrevistado.	Questões sobre idade, habilitações literárias, profissão, agregado familiar.
Relação órgão de gestão/lideranças intermédias (coordenadores de estabelecimento e departamento).	Descodificar como se processa a comunicação entre o órgão de gestão e as lideranças.	Questões que permitam entender de que forma se processa a coordenação e a comunicação entre os órgãos de gestão e lideranças intermédias. Questões que permitam perceber se existem falhas de comunicação e quais os fatores que as originam.
Perceção do órgão de gestão	Identificar e analisar de que formas são utilizadas as novas tecnologias. Identificar os prós e os contras da utilização das novas tecnologias. Compreender se e de que forma as novas tecnologias poderão ajudar a minorar os eventuais problemas de comunicação.	Questões que permitam perceber se as TIC poderão facilitar a coordenação e minorar possíveis falhas de comunicação.
Sugestões do diretor para melhorar as formas de comunicação no agrupamento, através da utilização das TIC.	Identificar o processo que se pode promover para a melhor utilização das TIC na coordenação entre os diversos órgãos do agrupamento.	Questões que permitam conhecerem a perceção do diretor acerca da problemática em estudo. Apresentação de sugestões para melhorar a coordenação entre o órgão de gestão e as diferentes lideranças.

Quadro VI: Guião referente às dimensões da entrevista

Os grupos focais que desenvolvemos foram constituídos pelo grupo dos coordenadores de estabelecimento, o grupo dos coordenadores de departamento e um grupo de docentes composto por um docente de cada departamento curricular, para analisar as dissonâncias e concordâncias sobre a problemática dos diferentes grupos, bem como, permitir a comparação, discussão e reflexão sobre os dados recolhidos.

A escolha deste método (Grupo focal) pareceu-nos a mais apropriada por ser ativo e interativo. Além disso, proporcionou aos diversos grupos de coordenadores e de docentes a possibilidade de exporem e debatarem pontos de vista e partilharem vivências relacionadas com a problemática em estudo.

Gomes M. e Barbosa E. (1999) caracterizam um grupo focal (GF) como sendo “um grupo de discussão informal e de tamanho reduzido, com a finalidade de obter informações de carácter qualitativo em profundidade. É uma técnica rápida e de baixo custo para avaliação e obtenção de dados e informações qualitativas, fornecendo aos gerentes de projetos ou instituições uma grande riqueza de informações qualitativas sobre o desempenho de atividades desenvolvidas, prestação de serviços, novos produtos ou outras questões”.

Segundo Kreuger e Casey (2000, p. 24), as entrevistas efetuadas recorrendo à técnica do Grupo Focal são utilizadas quando queremos avaliar e analisar a opinião ou sentimentos de um grupo de pessoas sobre determinado assunto ou entender diferentes perspetivas de diferentes grupos.

“O *focus group* é uma técnica qualitativa que visa o controlo da discussão de um grupo de pessoas, inspirada nas entrevistas não diretivas que privilegia a observação e o registo de experiências e reações dos elementos que compõem o grupo” (Morgan, 1997).

Para este estudo, a seleção dos intervenientes nos diversos grupos realizou-se em função de determinadas características de modo a que os interlocutores fossem os mais adequados aos objetivos desta pesquisa.

Foram organizados três grupos focais, um constituído por coordenadores de departamento, outro por coordenadores de estabelecimento e um terceiro grupo constituído por docentes. No caso específico deste último grupo, a escolha dos intervenientes teve em atenção o facto de possuir um docente por cada departamento e ainda escolher docentes com diferentes tipos

de vínculo (contratados (c), quadros de zona pedagógica (qzp) e quadros de Agrupamento (qa).

No caso do nosso estudo e como se trata de um Agrupamento de escolas que abrange o ensino desde o pré-escolar ao 12.º ano, estão representados os seis departamentos curriculares, que integram docentes de quase todos os grupos disciplinares existentes nas escolas portuguesas.

Apresenta-se um quadro com a caracterização/perfil dos coordenadores de departamento entrevistados.

Departamento	Sexo	Idade	Grau de ensino	Habilitações e grupo disciplinar a que pertence	Tempo de serviço	Tempo de serviço no Agrupamento
A	F	47	Pré-escolar	Licenciatura Grupo 100	24	4
B	F	54	1.º Ciclo	Licenciatura Grupo 110	31	13
C	F	61	2.º Ciclo	Licenciatura Grupo 200	38	11
D	F	55	2.º Ciclo	Licenciatura Grupo 210	32	16
E	F	49	3.º Ciclo /secundário	Licenciatura Grupo 520	25	10
F	F	51	2.º e 3.º Ciclos	Licenciatura Grupo 250	25	12

Quadro VII -- Caracterização dos coordenadores de departamento

Apuramos que todos os coordenadores são pessoas experientes, uma vez que todos possuem 24 ou mais anos de serviço docente e a sua maioria já integrou outras estruturas intermédias da organização escolar e/ou cargos de gestão. Calculamos, por isso, que tenham conhecimento do funcionamento das estruturas intermédias das escolas, da legislação que as regem e também da orgânica adjacente a um Agrupamento de Escolas.

Não podemos esquecer que as recentes políticas educativas conduziram ao alargamento do horário de trabalho do professor e modificaram as regras de participação nos diversos cargos das estruturas intermédias. No caso dos coordenadores do nosso estudo, o desempenho desses mesmos cargos não se verifica em horas provenientes de redução da atividade letiva, mas nas consideradas não letivas, de redução por idade/tempo de serviço.

Como profissionais com um tempo de serviço considerável, foram escolhidos para o cumprimento do cargo de coordenador de departamento, segundo o diretor, pelo seu perfil, aptidões e desempenho e não tanto pela disponibilidade horária na componente não letiva, uma vez que as representantes dos departamentos do pré-escolar e do primeiro ciclo detêm o mínimo de horas de redução da componente letiva, 90 minutos semanais que se verificam insuficientes, no entender das mesmas, para o desempenho do cargo, tendo em conta o elevado número de docentes que constituem estes departamentos.

De referir que a representante do 1.º Ciclo é a única que não possui grupo ou turma, desempenhando as suas funções letivas no Apoio Educativo ao primeiro ciclo.

Todos os coordenadores se mostraram, aquando da realização do grupo focal, afáveis, abertos ao diálogo e disponíveis para ajudar, bem como conhecedores da realidade em que se insere o Agrupamento.

Deduzimos que a sua escolha destes para o cargo em questão adveio da sua capacidade de coordenar grupos e de comunicar de forma aberta e simples.

Em relação aos coordenadores de estabelecimento a caracterização/perfil dos mesmos é apresentado conforme se demonstra no quadro seguinte.

Estabelecimento	Sexo	Idade	Grau de ensino	Habilitações e grupo disciplinar a que pertence	Tempo de serviço	Tempo de serviço no Agrupamento	Tipo de Estabelecimento
1	F	46	Pré-escolar	Licenciatura Grupo 100	25	4	Centro Escolar
2	F	44	Pré-escolar	Licenciatura Grupo 100	23	11	Centro Escolar
3	F	44	1.º Ciclo	Licenciatura Grupo 110	20	6	EB1
4	F	46	Pré-escolar	Licenciatura Grupo 100	24	4	EB1/JI
5	F	53	Pré-escolar	Licenciatura Grupo 110	25	4	EB1/JI
6	F	37	1.º Ciclo	Licenciatura Grupo 110	12	7	EB1

Quadro VIII - Caracterização dos coordenadores de estabelecimento

Pela análise do quadro, concluiu-se que os coordenadores de estabelecimento são, na sua maioria, docentes com vários anos de serviço, sendo que apenas um deles tem menos de vinte.

Ao contrário do que acontece com os coordenadores de departamento, os de estabelecimento são nomeados pelo diretor, que baseou a sua escolha no “facto de possuírem formação especializada, no conhecimento do funcionamento do agrupamento e do seu departamento, e bom senso para lidar com os seus pares”.

Verifica-se que nas escolas que possuem jardim-de-infância a coordenação do estabelecimento é sempre realizada por uma educadora de infância. De realçar ainda que todos os coordenadores são professores titulares de grupo/turma.

De uma forma geral, também neste grupo, todos os docentes se revelaram, aquando da realização do grupo focal, afáveis, abertos à partilha de opiniões e disponíveis para colaborar, bem como conhecedores da realidade em que o Agrupamento se encontra inserido.

O terceiro grupo de trabalho era constituído por docentes dos diferentes departamentos caracterizados conforme o quadro o indica.

Departamento	Sexo	Idade	Grau de ensino	Habilitações e grupo disciplinar a que pertence	Tempo de serviço	Tempo de serviço no Agrupamento	Tipo de Vínculo
A	F	54	Pré-escolar	Licenciatura Grupo 100	30	12	QA
B	F	40	1.º Ciclo	Licenciatura Grupo 110	18	13	QA
C	F	49	3.º Ciclo	Licenciatura Grupo 400	23	6	QA
D	F	42	3.º Ciclo	Licenciatura Grupo 300	18	6	QZP
E	F	42	2.º Ciclo	Licenciatura Grupo 230	23	8	QA
F	F	32	Pré-Escolar	Licenciatura Grupo 910	5	2	Cont.

Quadro IX - Caracterização do grupo de docentes

Neste grupo de docentes, verifica-se que as suas idades são bem díspares, chegando a verificar-se uma diferença superior a 20 anos entre o mais velho e o mais jovem, naturalmente que essa diferença também se manifesta ao nível do tempo de serviço.

O objetivo pretendido ao selecionar estes docentes, com características bem distintas, era sobretudo perceber as suas semelhanças e/ou diferentes perspetivas e opiniões relativamente à temática em estudo.

Apesar das características do grupo serem variadas, este mostrou-se ao longo da entrevista bastante interventivo, interessado e detentor de um bom conhecimento das temáticas em análise, revelando-se muito disponível para partilhar e colaborar ativamente com as suas opiniões.

A operacionalização das sessões dos grupos focais assentou em determinados itens, tais como: os temas em análise, o público-alvo, o local da realização das sessões, a duração das mesmas e um plano de questões específico, com objetivos estipulados.

Para cada grupo estipulou-se uma estrutura de questões semelhante, de modo a que se consiga efetuar uma comparação de dados.

Foi ainda referido em todas as entrevistas, que as mesmas seriam gravadas em suporte áudio, solicitando-se para o efeito, no início de cada uma das sessões, a respetiva autorização.

Estas sessões foram coadjuvadas, não sem, previamente, auferir da sua anuência, recaiando o auxílio prestado no registo das intervenções dos participantes.

Foi, desde logo, prevista a realização de uma única sessão para cada um dos diversos grupos, com a duração máxima de cerca de 1 hora e trinta minutos, tendo-se tido, desde logo, em linha de conta a limitada disponibilidade dos vários atores e a escassez de tempo para a realização da investigação.

O gabinete do serviço de psicologia e orientação da escola foi o espaço que entendi selecionar para a realização das referidas sessões.

Aquando da concretização das entrevistas dos grupos focais foram efetuadas diferentes categorias de questões: desde as *mais abertas*, que ajudam a promover, no nosso entender, a comunicação; passando a outras, onde pretendemos introduzir os temas de discussão; as *questões de transição*, para fazer a ponte com as *questões chave*, que servem para direcionar o

interlocutor para o estudo em questão; acabando com as *questões finais*, que permitem uma reflexão sobre os comentários proferidos pelos participantes.

Na elaboração do guião das entrevistas, recorri a estudos realizados por Kreuger e Casey (2000) onde estes autores aconselham que o mesmo tenha em conta «*quatro critérios de qualidade*»: a clareza das perguntas, a sequencialidade das mesmas, a sua condução do geral para o específico e a ponderação da gestão do tempo (p. 43).

Dividi ainda em quatro fases o decorrer do trabalho dos grupos, a introdução, a construção do entendimento, a discussão profunda e, finalmente a conclusão, com objetivos bem definidos e delineados (ver quadro X).

Fases (tempo)	objetivos
Introdução (5 min) (Legitimação da sessão, Confidencialidade dos dados recolhidos, Pedido de autorização para gravar em áudio)	Proporcionar o conhecimento mútuo dos participantes Promover, no grupo, um clima de confiança e abertura.
Construção do entendimento (15 min)	Solicitar a cada participante que diga o que entende por <i>comunicação</i> . Entender de que forma se processa a coordenação e comunicação entre os órgãos de gestão e as lideranças intermédias. Perceber se existem falhas de comunicação e quais os fatores que a originam.
Discussão profunda (60 min) Incentivo à discussão que revele os pensamentos e opiniões dos participantes.	Identificar e analisar, de que forma, são utilizadas as novas tecnologias por parte dos coordenadores. Refletir sobre os prós e os contras da utilização das novas tecnologias. Compreender se e de que forma as novas tecnologias poderão ajudar a minorar os eventuais problemas de comunicação.
Conclusão (10 min) (resposta a qualquer pergunta ou pedido de esclarecimento, agradecimento aos participantes e indicar os próximos passos do estudo)	Resumir a informação ou conclusões a que se chegou, tendo os participantes a oportunidade de esclarecer e/ou confirmar itens abordados.

Quadro X: Quadro referente às fases dos grupos focais

Atendendo às particularidades do nosso estudo, adotamos apresentar os resultados e discuti-los paralelamente, colocando-os em confronto, sempre que possível, com as concepções teóricas da revisão da literatura que apresentamos na primeira parte.

Sempre que as questões se assemelhavam na entrevista ao diretor e aos grupos focais, optamos por confrontar as respostas.

No que concerne às questões abertas, recorreremos à análise do conteúdo do discurso/respostas dos participantes – técnica de tratamento de informação – procurando, tal como nos menciona Bardin (1977), passar da descrição à interpretação, através da atribuição de sentido às características do material recolhido.

8.2. A análise de dados

A análise de dados é conforme refere Bogdan, R.& Biklen, S. (1994) o processo de busca e de organização sistemático de transcrições de entrevistas, de notas de campo e de outros materiais que foram sendo acumulados, com o objectivo de aumentar a sua própria compreensão desses mesmos materiais e de lhe permitir apresentar aos outros aquilo que encontrou (p. 205).

Através da análise de dados, pretendemos apresentar os resultados obtidos pelo instrumento de recolha de dados utilizado (entrevista ao diretor e aos grupos focais) e interpretá-lo paralelamente, com base nas várias categorias relacionadas com os conceitos aclarados na revisão da literatura.

8.2.1. Diretor

Questões sobre as mudanças verificadas nos últimos anos na escola e a importância das lideranças intermédias no funcionamento da mesma.

Neste conjunto de questões, tentou-se sobretudo perceber de que forma as mudanças que se fizeram sentir na educação, condicionaram ou não a dinâmica da escola, ao nível da gestão, e de que forma a gestão intermédia

se ressentiu dessas alterações. No que se refere às mudanças, a questão que colocamos foi «**Que mudanças reconhece na escola, decorrente do atual modelo de gestão?**». Na resposta a esta questão, o diretor destacou principalmente as mudanças legislativas verificadas ao nível da autonomia e gestão, salientando a concentração de toda a gestão de um agrupamento numa só pessoa, “a gestão deixa de ser coletiva e passa a unipessoal”.

Já relativamente à questão: «**São, então, importantes as estruturas intermédias na escola?**» o diretor menciona que “são de enorme importância”, visto que “estabelecem a ponte entre ele e os docentes”.

Confrontado sobre a dimensão da importância que atribui a essas lideranças o diretor refere que a mesma é sentida ao nível da “supervisão dos trabalhos realizados pelos docentes sobre a sua alçada”.

Questões sobre o processo de nomeação/escolha dos coordenadores de estabelecimento e departamento, qual o seu papel e de que forma este é desempenhado.

No que respeita ao processo de nomeação e escolha dos coordenadores de departamento, quisemos saber de que forma este se desenrola e, aqui, o diretor remeteu, imediatamente, para a lei, referindo que “ao nível do agrupamento, foi aplicado o que se encontra legislado”, ou seja, procedeu à elaboração de uma lista com três nomes, atendendo a factos como “serem possuidores de formação especializada, conhecimento do funcionamento do departamento e bom senso a lidar com os seus pares”, que colocou à disposição do departamento, para que os seus membros procedessem à sua escolha, através da votação.

Já em relação aos coordenadores de estabelecimento, a escolha teve de recair num dos docentes do estabelecimento que se encontrasse acima do terceiro escalão e que possuísse um bom conhecimento do funcionamento do agrupamento.

No que diz respeito à forma como o papel dos coordenadores de departamento é desempenhado, o diretor destaca essencialmente a importância que estes têm ao nível da “supervisão e acompanhamento do trabalho desenvolvido pelos seus pares”. Já em relação aos coordenadores de estabelecimento, o destaque vai para, segundo o diretor, “serem o seu rosto no

estabelecimento que coordenam”, ou seja, nele devem aplicar e fazer cumprir o que é definido pela direção ao nível do funcionamento do estabelecimento.

Questões relacionadas com a contribuição dos coordenadores para a execução do projeto educativo, com as suas tomadas de decisão e com os obstáculos com que se deparam para exercerem as suas funções.

No que concerne à contribuição por parte dos coordenadores na aplicação do projeto educativo, colocamos a questão: «**Qual a importância e de que forma os coordenadores contribuem para a consecução dos objetivos do Projeto Educativo do Agrupamento?**». Relativamente à coordenação de estabelecimento, foi-nos referido que os que desempenham este cargo são fundamentais “para fazerem a ponte entre o diretor e os restantes docentes”. Já no que diz respeito ao coordenador de departamento, a sua supervisão e verificação do trabalho que está a ser executado pelos seus pares é essencial, para que tudo seja feito e nos conformes, estando, desta forma, “a ir de encontro da consecução dos objetivos do projeto educativo”.

Já relativamente aos obstáculos que os coordenadores encontram para o exercício das suas funções, o diretor destacou, para ambas as lideranças, o facto de estes “serem encarados, muitas das vezes, como mais um colega e não como uma chefia intermédia”, o que, no entender do mesmo, leva a que “se torne difícil fazer a separação de uma função e da outra”.

No que diz respeito às tomadas de decisão, quando questionado «**E as tomadas de decisão, como são concretizadas?**», o diretor, perentório, refere que “o coordenador de departamento não tem competência para tomar decisões por si, estas são sempre resultantes da consonância entre o conselho pedagógico e o diretor”. Em relação à coordenação de estabelecimento, refere que as tomadas de decisão “passam sempre pelas orientações provenientes da direção”.

Questões relacionadas com a forma como é efetuada a comunicação no agrupamento e o papel das Tecnologias de informação numa tentativa de promoção desta.

Em relação à forma como se processa a comunicação no Agrupamento, o diretor refere que o meio, preferencialmente, utilizado é o

correio eletrónico, atendendo a que este apresenta as seguintes vantagens: a comunicação ser “praticamente instantânea”, não se perder nenhuma dela e esta “não chegar distorcida” ao seu(s) recetor(es).

No que se refere à utilização das Novas Tecnologias no Agrupamento, colocamos a questão: «**Como caracteriza a evolução da utilização das TIC no Agrupamento?**». Aqui, o diretor destaca, essencialmente, o investimento realizado pelo Ministério da Educação nos últimos quatro anos, que originou uma grande transformação nesta área no agrupamento, permitindo que todas as salas de aula tenham computador e que se esteja a conseguir nele implementar “a centralização da informação”, através da utilização da página web e do correio eletrónico, como principais meios de comunicação”.

Quando questionado acerca dos «**obstáculos que diagnostica à utilização das tecnologias de informação e comunicação?**», o diretor remete, essencialmente, para a falta de formação do utilizador.

No que diz respeito a sugestões relativas a novos processos que promovam uma melhor rentabilização e utilização das TIC na coordenação entre os diversos órgãos do agrupamento, a resposta do diretor incide no facto da utilização destas ferramentas ser imprescindível “no trabalho colaborativo”, ao que acrescenta que “será, neste sentido, que o Agrupamento terá de evoluir”.

8.2.2. Coordenadores de departamento

Questões sobre o que se entende por comunicação e sobre a forma como se processam a coordenação e a comunicação entre o órgão de gestão e as lideranças intermédias.

Neste leque de questões tentou-se sobretudo perceber junto dos coordenadores de departamento se a comunicação e coordenação entre o órgão de gestão e as diferentes lideranças é realizada e de que forma é que a mesma se processa.

Começou-se por questionar o grupo sobre os factores que entendiam essenciais para que a comunicação exista: «**Quais os factores preponderantes para que exista comunicação?**». Quatro coordenadoras

destacaram o “trabalho de equipa” como factor essencial para existir comunicação. As coordenadoras do Pré-escolar e de Ciências Sociais e Humanas elegeram “a empatia e a responsabilidade profissional” como elementos primordiais para que a comunicação exista; sendo, ainda, destacadas, por parte da coordenadora do pré-escolar, “a abertura e a exposição de situações” e, por parte da coordenadora das Expressões, “o respeito pelas hierarquias”.

No que diz respeito à coordenação entre os órgãos referidos questionou-se o seguinte: **«Será que a coordenação que é realizada entre a direção e os coordenadores de departamento é feita da forma mais adequada?»**

Aqui, quatro dos seis coordenadores entendem que a coordenação é a mais adequada, sendo que um deles refere que, embora seja a mais adequada, esta se depara com muita burocracia. Já os restantes coordenadores (línguas e expressões) mencionam que, por vezes, “a urgência de se tomar decisões obriga a que não se consultem os elementos do grupo, o que não é nada bom” (línguas) e acrescentam que esta coordenação “não funciona a 100%, pois há muita informação para se transmitir e muita burocracia” (expressões).

Questões para se compreender se existem falhas de comunicação e quais os factores que as originam.

Quando questionados relativamente ao meio utilizado e à forma como se processa a comunicação entre o órgão de gestão e os coordenadores, deram as seguintes respostas:

No que concerne ao meio, foram unânimes em referir “o correio institucional”, como o privilegiado para difundir a comunicação, sendo ainda referenciados, por um dos coordenadores, o diálogo e a conversa informal, como outros também utilizados.

Relativamente à forma como se processa a comunicação e, quando confrontados da seguinte forma: **«A comunicação que existe é ajustada ou deteta nela falhas?»**, as opiniões dividiram-se e metade dos coordenadores referiu que se notam “poucas falhas” e os restantes alegaram que se evidenciam “algumas falhas”.

Confrontados acerca de: «**Quais os factores que originam estas falhas na comunicação?**», as opiniões dividiram-se claramente e foram apontados vários factores, tais como: “algum cansaço”, “a muita burocracia”, “a falta de tempo e a exigência para além do horário letivo”, “a informação transmitida, por vezes, não ser interpretada da mesma forma pelas diferentes pessoas/órgãos” e “a muita informação, que impede que tudo seja devidamente assimilado”.

No que concerne aos factores que poderiam levar a uma melhoria da comunicação, colocou-se a seguinte questão aos coordenadores de departamento: «**Entende que se pode melhorar a comunicação? Como?**». As respostas foram unânimes em considerar que sim, que esta se pode melhorar.

Já no que se refere ao «**Como melhorar?**», os coordenadores apontaram três sugestões centrais: “o respeitar das hierarquias, recorrendo mais aos coordenadores e menos ao diretor”; “a criação de uma assessoria ao nível da legislação, que permitisse que esta fosse interpretada e resumida antes de ser enviada”, e a descentralização por parte do diretor; este “tem que dar muitas respostas e é impossível a comunicação fazer-se na hora e/ou atempadamente”. Do supracitado, urge salientar que todas incidiram, fundamentalmente, no evitar recorrer constantemente ao diretor, sem passar pelos coordenadores, e na descentralização por parte daquele.

Questões que visavam uma reflexão sobre os prós e os contras da utilização das novas tecnologias no quotidiano dos coordenadores.

Relativamente às questões que visaram perceber de que forma as novas tecnologias eram utilizadas pelos coordenadores, começamos por questionar «**Quais as novas tecnologias que costuma usar na sua prática letiva?**». As respostas não divergiram muito sendo o computador, o projetor e a internet os meios tecnológicos mais usados por todos. De realçar ainda a utilização dos rádios e cd's por parte dos coordenadores de expressões e pré-escolar, fruto das características das áreas que coordenam.

Já quando colocada a questão «**As novas tecnologias disponíveis no Agrupamento parecem-lhe bem usadas e rentabilizadas?**», as opiniões

dividiram-se. Os coordenadores que lecionam na escola sede do agrupamento responderam que sim, enquanto os do pré-escolar e do primeiro ciclo destacaram a falta de alguns recursos tecnológicos, nomeadamente da internet em alguns jardins-de-infância e de computadores e projetores nas restantes escolas. Esta diferença de equipamento está relacionada com o facto das EB1 e dos Jardins-de-infância, estarem sob a alçada da Câmara Municipal, no que diz respeito ao equipamento informático e tecnológico, enquanto a escola sede usufruiu do Plano Tecnológico da Educação (PTE), contudo realçaram que a situação tem vindo a ser, gradualmente, melhorada.

Já relativamente à questão: **«Quais os maiores entraves na utilização das Novas Tecnologias?»**, as opiniões voltaram a dividir-se. Três dos coordenadores apontaram a falta de formação como um entrave; dois outros destacaram a falta de tempo. Houve ainda quem referisse a falta de equipamento informático, nomeadamente ao nível do ensino pré-escolar; “alguma resistência por parte de determinados (poucos) professores mais velhos” e alguma iliteracia digital por parte de alguns docentes.

Questões para se perceber se e de que forma as novas tecnologias poderão ajudar a minorar eventuais problemas de comunicação e quais os processos que poderão ser desenvolvidos para que esta seja efetiva e eficaz.

Quando colocada a questão: **«Em que aspetos é que as TIC podem facilitar e/ou prejudicar a comunicação?»**, foram dadas as seguintes respostas:

Quanto a aspetos positivos, foram realçados por, praticamente, todos os coordenadores, “a rapidez e a eficácia”. Foi, ainda, referido o facto de as novas tecnologias “permitirem o reciclar da informação”, fazendo com que a comunicação seja mais dinâmica e “siga igual para todos, sem alterações”.

Em relação a aspetos que possam prejudicar/inviabilizar a comunicação, a grande maioria destacou a “perda do contacto humano”, chegando mesmo a ouvir-se, em jeito de desabafo, da parte de um dos coordenadores, “eu gosto muito de comunicar diretamente com a outra pessoa e isso está-se a perder com recurso ao email.”

Pretendíamos que os coordenadores nos facultassem algumas sugestões que contribuíssem para o desenvolvimento de processos que

permitissem um melhoramento da comunicação entre os órgãos, fazendo uso das novas tecnologias. Para tal, socorremo-nos da seguinte questão: **«Como e que processos se podem desenvolver para uma melhor utilização das TIC na promoção da comunicação no Agrupamento?»**. Obtivemos sugestões várias: “disponibilização de um *email* institucional, ao qual todos os docentes acederiam”; criação “de um espaço de informação (possivelmente a página do agrupamento), onde os professores pudessem comunicar com os encarregados de educação, fazendo-o de uma forma célere e segura”; “alargamento/enriquecimento da plataforma do agrupamento, que deveria possibilitar mais ações”, nomeadamente “o acesso a faltas de docentes e alunos, horários, material didático, etc.”. Foi ainda mencionada a necessidade da página do agrupamento ser “constantemente atualizada”, criando-se, nela, um “boletim informativo, onde pudessem ser, diariamente, divulgados comunicados e eventos”.

Em relação à questão **«Que entraves pensa que poderiam advir neste processo de promoção?»**, os coordenadores apontaram: os escassos recursos humanos e financeiros disponíveis no agrupamento; o facto destas sugestões se tornarem em “mais um encargo para o diretor (exigindo dele mais tempo e a necessidade de se manter sempre atualizado)”. Foram realçados a questão da página informativa e o contacto, via internet, com os encarregados de educação, mas feita uma ressalva para a necessidade de “haver um controle”, pois este “espaço” poderia ser usado “pelos encarregados de educação para descarregar nos professores”. Os participantes reiteraram a “pouca preparação do meio” para a utilização da internet.

8.2.3. Coordenadores de estabelecimento

Questões sobre o que se entende por comunicação e de que forma se processam a coordenação e a comunicação entre o órgão de gestão e as lideranças intermédias.

Colocamos estas questões com o objetivo fundamental de perceber, junto dos coordenadores de estabelecimento, de que forma a comunicação era

realizada e se a coordenação existente com o órgão de gestão era a mais ajustada.

Iniciaram-se os trabalhos, levantando a seguinte questão: **«Que factores julga fundamentais para haver comunicação?»**. Quatro das seis coordenadoras destacaram o “trabalho de equipa”, como um dos factores predominantes para que a comunicação se processe. Foram, ainda, referidas as “boas relações humanas” e a “criação de um clima de amizade”. Destaca-se, também, a alusão ao “bom senso e à necessidade de adaptação a diferentes pessoas”, como aspetos a ter em conta.

De seguida, conduziu-se o grupo para esta problemática: **«Quais os factores que, no vosso entender, prejudicam a comunicação?»**. Grande parte do grupo de coordenadores de estabelecimento (quatro) foi perentório em referir a “falta de lealdade”, como um dos principais factores prejudiciais a uma boa comunicação dentro de uma escola. Foram ainda apontadas “a falta de sinceridade e de transparência”, como obstáculos preponderantes, como ruídos que podem impedir uma boa comunicação.

Tentamos, ainda, perceber de que forma é que a comunicação entre a direção e os coordenadores de estabelecimento era realizada. Para tal, confrontamos o grupo desta forma: **«Como se processa a comunicação entre o órgão de gestão e os coordenadores de estabelecimento?»**. Todos os coordenadores destacaram “o correio institucional”, como o mais utilizado para que a comunicação se processe convenientemente. Contudo, referiram, ainda, o recurso “ao telefonema, às reuniões de coordenadores” e “as visitas da direção ao estabelecimento de ensino”, como outros meios a que se recorre, normalmente.

Confrontamos ainda os coordenadores com a seguinte questão: **«Pensam que a coordenação que existe entre o Diretor e o Coordenador de Estabelecimento é a mais adequada?»**. O conjunto de coordenadores foi unânime em referir que a coordenação existente “é a mais adequada”, sendo que um dos elementos acrescentou “o diretor até é bastante acessível, o que simplifica essa coordenação”.

Questões que levem a compreender se existem falhas de comunicação e quais os fatores que as originam.

Tentou-se perceber, com este conjunto de questões se, eventualmente, eram denotadas, por parte desta liderança intermédia, algumas lacunas ao nível da comunicação e quais os factores que poderiam estar na sua origem. Para tal, foi colocada a seguinte questão: **«A comunicação que existe entre a direção e o vosso estabelecimento de ensino é ajustada ou, por ventura, detetam nela falhas?»**. Grande parte dos coordenadores considerou que existem algumas falhas que levam a alguns “desajustes”, nomeadamente “alguma demora nas respostas”, aspeto que foi referido por dois dos elementos presentes. Um outro referiu, ainda, a presença dos elementos da direção na escola, como aspeto importante para uma melhor comunicação. No seu entender, “faz falta aos elementos da direção passar mais pelas escolas..., deve-se ir ao terreno”. Dois elementos realçaram, ainda, que a comunicação se tornou “mais impessoal” e que assuntos mais sensíveis deveriam ser tratados pessoalmente. Um dos coordenadores não concordou e mencionou que, na sua opinião, a comunicação, como está, é perfeitamente “ajustada”.

Relativamente aos factores que originam essas falhas na comunicação foram enumerados os seguintes: “serem, várias vezes, interrompidas durante as aulas”; “terem turma prejudica o trabalho de coordenação e leva a que, por vezes, a comunicação seja realizada com falhas, pois existe muita informação a transmitir e é natural que, por vezes, falhe algum aspeto”. Foi, ainda, destacado que alguma da informação devia ser, primeiramente, dirigida ao agrupamento, pois, por vezes, são problemas que cabe a este decidir.

Procuramos saber, junto das coordenadoras, de que forma decorria a comunicação com os restantes elementos da comunidade educativa da escola onde se encontravam, nomeadamente a forma que utilizavam para que a mensagem chegasse a docentes, não docentes, encarregados de educação e autarquias, colocando, para tal, a seguinte questão: **«Quais as dificuldades que encontram na comunicação com os restantes pares? E que meio utilizam, preferencialmente, para comunicarem?»**.

As que mais problemáticas evidenciaram foram as escolas com um maior número de elementos, nomeadamente os Centro Escolares, que referiram aspetos como “horários diferentes”, “muitos docentes e não docentes”, o que faz com que a mensagem não chegue corretamente a todos. Acrescentaram que os elementos com quem se torna mais difícil falar são os

docentes das AEC's e as auxiliares, devido ao desfasamento de horário, já referenciado.

Nas escolas mais pequenas a comunicação decorre sem grandes dificuldades.

Os meios de comunicação usados também variam, conforme a densidade populacional da escola. Nos estabelecimentos com maior número de elementos, utiliza-se, preferencialmente, o correio institucional e a reunião mensal de estabelecimento. Em dois deles, optou-se por um placard, na sala de professores, para auxílio à divulgação da informação. Relativamente aos estabelecimentos com menor número de elementos, usa-se o correio institucional e reuniões informais, realizadas nos intervalos. De destacar ainda um estabelecimento de Ensino, onde todos os docentes titulares almoçam na escola, o que facilita, no entender da coordenadora de estabelecimento, “a comunicação e a resolução de algumas situações”.

Na comunicação com os encarregados de educação, as coordenadoras referiram que o meio, preferencialmente, usado para comunicar é a caderneta do aluno, isto ao nível do primeiro ciclo. Em relação aos alunos do pré-escolar, recorre-se bastante ao diálogo com os pais.

Questões que visam uma reflexão sobre os prós e os contras da utilização das novas tecnologias no quotidiano dos coordenadores.

Procuramos, com este conjunto de questões, perceber de que forma as novas tecnologias são utilizadas por parte dos coordenadores, começando pela seguinte: «**Quais as novas tecnologias que costumam utilizar no vosso quotidiano?**». A resposta obtida foi unânime: o recurso, frequente, ao computador e à internet. Foi ainda referida, por parte de alguns coordenadores, a utilização do quadro interativo, do leitor de DVD's e de jogos didáticos.

Com a questão: «**As novas tecnologias disponíveis no Agrupamento parecem-lhe bem usadas e rentabilizadas?**», pretendeu-se perceber se existiria alguma lacuna ou falta de equipamento nas respetivas escolas. Contudo, todas as coordenadoras foram da opinião que os “recursos são suficientes e devidamente utilizados”, salvaguardando apenas alguma falta de computadores e internet em determinadas escolas. Salientaram que a grande dificuldade, ao nível de material informático, se fazia notar sobretudo no

de desgaste, nomeadamente nos tinteiros para as impressoras e fotocopadoras.

Quando confrontadas com a pergunta: **«Quais os maiores entraves encontrados para a utilização das novas tecnologias?»**, as coordenadoras referiram, fundamentalmente, a falta da manutenção dos equipamentos por parte da autarquia, que é morosa e, por vezes, nem existe. Realçaram, também, a falta de formação, alguma iliteracia digital e a ausência de tempo, como outros factores que condicionam a utilização das tecnologias de informação e comunicação.

Questões para percebermos se e de que forma as novas tecnologias podem ajudar a minorar eventuais problemas de comunicação e que processos podem ser desenvolvidos para que isso se venha a verificar.

Tentamos perceber e recolher, junto dos coordenadores de estabelecimento, algumas sugestões para que se faça uma melhor rentabilização e utilização das novas tecnologias, em prol de uma comunicação mais consistente e célere, colocando a seguinte questão: **«Como e que processos se podem promover para uma melhor utilização das TIC no apoio à comunicação?»** Os coordenadores enumeraram as seguintes sugestões, que entenderam que poderiam ajudar a melhorar a comunicação entre as escolas do agrupamento e com a comunidade educativa em geral: criação de um correio eletrónico institucional; melhoramento da página do agrupamento, de forma a permitir um melhor acesso à informação; seleção de um espaço físico, em cada escola ou na junta de freguesia, ao qual os encarregados de educação pudessem, facilmente, aceder, de modo a puderem consultar, a partir de um computador disponível, a informação na página do agrupamento, isto para se conseguir abranger as famílias que não possuem internet em casa; criação, na página do agrupamento, de um espaço para cada escola, onde a informação pudesse circular nos dois sentidos (escola-comunidade e comunidade-escola). Para que se pudesse tornar viável a sugestão do espaço de comunicação virtual, poder-se-ia solicitar apoio às associações de pais. Este espaço, bem como a página seriam, devidamente, supervisionados e apoiados pelo coordenador de estabelecimento. Outro

aspeto que este grupo entendeu fundamental foi a promoção de mais formação no âmbito das novas tecnologias.

Após estas sugestões, tentamos recolher, junto dos intervenientes, os **«Entraves ou perigos que, na sua opinião, se poderão vir a encontrar aquando da promoção de uma melhor utilização das novas tecnologias ao serviço da comunicação?»**. Os coordenadores destacaram, essencialmente, a falta de tempo e a necessidade de algum investimento. Referiram, também, o facto de grande parte da comunidade, onde as nossas escolas estão inseridas, não possuir acesso à internet e de se verificar, ainda, uma grande iliteracia digital.

Alertaram, também, para a necessidade de haver, em cada escola, uma pessoa com capacidade técnica e tempo disponível para dinamizar a página da escola. Finalmente, dois dos coordenadores alertaram para o perigo de alguns pais puderem vir a usar a página do agrupamento para “descarregarem algumas das suas frustrações/desabafos”.

8.2.4. Docentes

Questões sobre o que entendem por comunicação e que nos levassem a perceber de que forma se processam a coordenação e a comunicação entre o órgão de gestão e as lideranças intermédias.

Neste conjunto de questões, tentamos compreender se os docentes se apercebiam de que forma a comunicação era realizada e se a coordenação existente com o órgão de gestão era a mais ajustada.

Solicitamos, no início da sessão, aos docentes que se pronunciassem acerca da seguinte questão: **«O que entendem como fundamental, para que exista comunicação?»**. As respostas dadas pelos diferentes docentes dos vários departamentos foram bastante heterogéneas. Apontaram factores como o respeito; a confiança; a lealdade; a clareza, para se evitarem equívocos; o respeito pelo trabalho dos outros e pelas competências de cada um, como elementos fulcrais para que a comunicação se estabeleça e funcione devidamente.

No desenrolar desta abordagem, tentamos perceber se os docentes achavam que existia comunicação entre o órgão de gestão e o coordenador do departamento a que pertencem e se esta era adequada, colocando-lhes, para o efeito, a seguinte pergunta: «**A comunicação que existe entre o diretor e o coordenador do vosso departamento é adequada?**». As respostas facultadas dividiram-se.

Dois docentes (expressões e ciências sociais) entendiam que a comunicação era adequada e que funcionava devidamente. Já na opinião dos restantes elementos, existem algumas falhas, nomeadamente na transmissão da informação, referindo situações do género: “por vezes a comunicação não passa integralmente”, “alguma informação do pedagógico não passa fielmente”. Expuseram, ainda, outras problemáticas que, no seu entender, prejudicam a comunicação entre os dois órgãos, nomeadamente o desrespeito pelas competências das lideranças intermédias, como referiu um dos coordenadores “por vezes, não se respeitam as competências e os cargos, levando a que a mensagem que passa não seja a pretendida”.

De seguida, questionamos os docentes no sentido de identificar se teriam a noção sobre a forma como se processa a coordenação entre a direção e o departamento, dirigindo a seguinte questão: «**Como se processa a coordenação entre o órgão de gestão e os coordenadores? E funciona?**».

As respostas obtidas, na sua grande maioria, apontaram no sentido de que, realmente, a coordenação funciona. Têm, mesmo, a noção de que funciona adequadamente, como se exemplifica pela opinião do representante do departamento de línguas “os dois órgãos funcionam e são defendidos os interesses do departamento”.

Contudo, foi referido, pela representante de ciências exatas e experimentais, que, apesar “da coordenação entre os órgãos funcionar e atendendo a que o departamento abrange muitas áreas e grupos disciplinares, por vezes, determinados aspetos específicos de alguns grupos não são bem apresentados e defendidos, diante da direção ou em conselho pedagógico, porque não existe o conhecimento exato de todas as situações específicas de cada grupo disciplinar”. De destacar, ainda, a opinião da representante do departamento do Primeiro Ciclo, que “julga que a coordenação que existe é normal, mas não sabe como funciona”, visto que se encontra a lecionar fora da

escola sede, sendo, por isso, mais difícil ter uma opinião formada sobre se a coordenação existente será coerente e funcional.

Questões que visavam perceber quais os factores que fazem com que a comunicação não se processe da melhor forma, originando, por isso, falhas.

Ainda dentro da construção do entendimento da nossa problemática, tentamos perceber, junto dos docentes, se o processo utilizado para difundir a comunicação seria o mais adequado, questionando-os do seguinte modo: **«Qual o meio mais usado no agrupamento para transmitir a informação?»**. A resposta foi unânime, sendo referido o correio eletrónico (email) e as reuniões do Conselho Pedagógico, como os meios de excelência para se divulgar a informação.

Na sequência desta resposta, abordamos os docentes no sentido de nos darem a conhecer se **«As decisões tomadas no Conselho Pedagógico chegam fidedignas ao Departamento e se as decisões do Departamento são fielmente transmitidas no Conselho Pedagógico?»**

Relativamente a esta questão, todos os docentes referiram que as decisões eram transmitidas e que a informação passava, contudo a grande maioria enumerou alguns problemas, nomeadamente no que diz respeito à argumentação e defesa dos interesses de cada um.

No caso específico dos representantes do primeiro ciclo e do pré-escolar, apontaram alguma falta de representatividade no pedagógico, como um aspeto negativo. Isto porque, em muitas tomadas de decisão, estes departamentos não estavam devidamente representados. A docente do pré-escolar chegou mesmo a afirmar “o nosso departamento está pouco representado, sentimo-nos isolados”. A docente do primeiro ciclo referiu, ainda, que “a informação, embora passasse, nem sempre era bem argumentada, o que conduzia a que algumas posições, específicas deste ciclo de ensino não fossem bem defendidas nem explicadas”.

Quanto aos outros docentes dos diferentes departamentos, expuseram situações do género “a informação é bem transmitida, contudo, por vezes, a coordenadora defende a sua posição pessoal”, fazendo com que as decisões tomadas em pedagógico ou em departamento possam não ser coerentemente argumentadas e apresentadas, levando a falhas na comunicação.

Quanto a este aspeto, lançamos o desafio aos docentes no sentido de nos responderem se **«A comunicação que existe no agrupamento é ajustada ou deteta falhas? E que factores originam essas possíveis falhas de comunicação no Agrupamento?»** Todos os docentes assinalaram algumas falhas ao nível da comunicação dentro do agrupamento, referindo, para o efeito, diferentes condicionantes, que, no entender dos próprios, originavam essas lacunas.

A docente do pré-escolar salientou, sobretudo, “a falta do contacto direto e pessoal” e “a pouca comunicação existente entre os ciclos”, como factores que condicionavam a comunicação fluente e correta, explicando que, no seu entender, se usava demasiado o *email* e que existia muita burocracia, o que impedia que a comunicação fluísse, referindo, como que em tom de desabafo “falta a parte humana”.

Por outro lado, mas dentro da mesma linha, a representante do primeiro ciclo realçou “a falta de tempo” e o facto de “os programas serem muito extensos” como fatores que levam a que a comunicação falhe. Os docentes não conseguem assimilar tudo adequadamente, fazendo com que existam falhas e não sejam proporcionados muitos momentos de partilha, troca de materiais e experiências, que enriquecem o trabalho de todos e, no seu entender, melhoram a comunicação e o ambiente. Apesar do supracitado, defende que “a relação e a comunicação entre o primeiro e o segundo ciclos melhorou”, que “se verificaram bons progressos nos últimos tempos”.

Os outros intervenientes apontaram aspetos como a “falta de promoção de momentos de partilha entre os diversos docentes”. Esta visão foi reiterada pela docente de línguas, que apontou, ainda, uma certa “falta de disponibilidade por parte dos docentes para projetos extra-aula”, posição também reiterada pela docente de ciências exatas. Esta acrescentou um outro aspeto, nomeadamente “a falta de motivação por parte dos colegas”, o que leva a que a comunicação não se faça e que os professores “se fechem no seu cantinho” e não partilhem.

A docente de Ciências Sociais e Humanas lembrou, ainda, que a distância que existe entre as diversas escolas do agrupamento, também, condiciona a comunicação, embora admita que está instalado “algum desinteresse, falta de disposição e de espírito colaborativo nos pares”.

Tentamos ainda perceber junto dos docentes: **«De que forma se processava a comunicação junto dos encarregados de educação?»**. As respostas apresentadas tornaram a ser bastante díspares.

Ao nível do pré-escolar, a docente referiu que “tem poucos problemas de comunicação”. Teve sempre um bom relacionamento e privilegia o diálogo como forma de comunicação, embora também use a caderneta e as reuniões como meios privilegiados de se relacionar com os pais. Em relação à representante do primeiro ciclo, mencionou que a relação que existe é boa e de proximidade. Defendeu que o meio de comunicação mais utilizado é o diálogo com os pais, pois, por vezes, “passar a escrito, leva a interpretações incorretas”. Acrescentou que o facto de “estar com a turma todo o dia cria uma boa empatia e conhecimento dos alunos e da respetiva família”.

No que concerne aos docentes do segundo e terceiro ciclos, relataram que os meios de comunicação mais utilizados são a caderneta, o telefone e a hora de atendimento aos encarregados de educação. A relação mantida com os alunos é normal. “Não se deve dar muita confiança, deve-se estar disponível, mas também guardar determinada distância”, referiu a docente de ciências sociais e humanas.

Foi ainda exposto, por parte da professora de ciências exatas e experimentais, que, por vezes, a comunicação com os encarregados de educação falha, porque “os pais ultrapassam as competências do diretor de turma e vão diretos à direção”, situação que, no seu entender, origina más interpretações e diferentes posições, prejudicando a comunicação.

No seguinte conjunto de questões e já no âmbito da discussão profunda, tentamos perceber, junto dos docentes, de que forma utilizavam as novas tecnologias e se entendiam que as mesmas podiam ser usadas na melhoria da comunicação dentro do agrupamento.

Questionamos, inicialmente, os docentes acerca das novas tecnologias que costumavam utilizar na sua prática docente: **«Que tecnologias costuma usar para lecionar?»**. Foram referidos: a utilização do computador, do projetor e da internet como os meios tecnológicos mais frequentemente utilizados no desenrolar das aulas dos diferentes docentes. Foi ainda acrescentado, por alguns, a utilização, regular, do quadro interativo e do DVD. As docentes de

línguas e de ciências exatas e experimentais, referiram, ainda, a criação de um site com conteúdos e um *email* de turma, como meios utilizados para rentabilizar as suas práticas letivas e estar em permanente comunicação com os alunos.

No desenrolar desta abordagem, tentamos perceber se os meios tecnológicos disponíveis, no agrupamento, lhes pareciam adequados e se eram devidamente utilizados, questionando-os nos seguintes termos: **«Acha que as novas tecnologias, disponíveis no agrupamento, são devidamente usadas e rentabilizadas?»**.

As respostas dividiram-se. As docentes que lecionam na escola sede, referiram que, de uma forma geral, os recursos disponíveis eram suficientes e devidamente rentabilizados, apenas salvaguardaram o facto de existirem alguns problemas técnicos. A docente de ciências exatas e experimentais acrescentou que, no seu entender, os quadros interativos estavam pouco rentabilizados. Quanto aos docentes do pré-escolar e do primeiro ciclo, a lecionar fora da escola sede, referiram que havia alguma limitação de recursos, bem como de assistência técnica, nomeadamente no que dizia respeito a quadros interativos, computadores. Inclusive que havia alguns jardins-de-infância que nem sequer acesso à internet tinham.

Já quando questionados sobre **«Quais os maiores entraves que encontram na utilização das novas tecnologias?»**, os docentes identificaram, essencialmente, a iliteracia digital; a falta de formação, de tempo e de disponibilidade.

Ainda dentro desta problemática, tentamos perceber, junto deste grupo, se viam as novas tecnologias como uma ferramenta válida no auxílio à comunicação, confrontando-os da seguinte forma: **«Entendem que as tecnologias de informação e comunicação podem facilitar a comunicação e permitir uma melhor coordenação entre os diferentes órgãos e os docentes do agrupamento?»**.

Todos entenderam que sim, que poderiam ser uma ajuda importante, nomeadamente ao nível da comunicação formal. As TIC facilitam o contacto com os colegas, a informação passa mais rapidamente e de igual forma para todos. Contudo, alguns dos participantes mostraram algumas reticências nesse aspeto, como foi o caso da docente do pré-escolar. Para ela, as novas

tecnologias podem dar o seu contributo, “embora o contacto pessoal seja essencial à comunicação”. Uma outra docente referiu que “ao nível da comunicação formal, facilita imenso, agora, ao nível da comunicação com os pais, ainda seja difícil...”

Já ao nível de sala de aula e da própria comunicação com os alunos, entendem que, sem dúvida, as TIC's facilitam todo esse processo. Aliás, tal como a docente de línguas referiu “os alunos estão habituados a lidar com as novas tecnologias, às vezes, até melhor do que nós, docentes, e é uma forma de os cativar.”

Questões que nos permitissem perceber que processos podem ser desenvolvidos, recorrendo às novas tecnologias, para ajudar a minorar eventuais problemas de comunicação.

Tentamos, então, recolher, junto dos docentes, algumas sugestões que pudessem contribuir para uma melhor promoção da comunicação e simultaneamente de uma melhor coordenação, socorrendo-se, para tal, das novas tecnologias, e lançamos a questão: «**Como e que processos se podem promover para uma melhor utilização das TIC? E quais os entraves à sua promoção?**». As principais sugestões apontadas foram: a criação, na página do agrupamento, de um acesso direto a cada uma das suas escolas, de forma a que estas também nela estejam representadas, “que possam dar a conhecer tudo o que de melhor fazem, mantendo o agrupamento e os pares, atempadamente, informados”; a criação de um espaço dedicado a cada departamento, onde constassem os docentes que o compõem, onde se pudesse partilhar e desenvolver materiais e atividades, etc.; a melhoria da plataforma disponível, introduzindo-lhe uma área privada para professores, onde constariam horários, atas, convocatórias, informações, legislação, etc.; criação de um *email* institucional para todos os órgãos, docentes e não docentes do agrupamento.

Foi ainda mencionado, por parte da docente de línguas, que a utilização da página do agrupamento poderia servir “de marketing, cativar os alunos e os pais e mostrar o que nele se faz de bom”.

Já que no que se refere aos entraves que se podem encontrar ao promover e implementar estas medidas, foram referidos, essencialmente,

aspetos como: a falta de tempo, de disponibilidade, de recursos humanos, de formação por parte dos docentes e ainda o pouco envolvimento dos encarregados de educação com as novas tecnologias.

9. Análise dos resultados

Após a apresentação particularizada dos resultados, importa realizar uma análise global dos mesmos, sendo para isso, no nosso entender importante recordar a pergunta de partida que serviu de base ao nosso trabalho a fim de se confrontar os resultados que obtivemos. A pergunta que se colocou foi nos seguintes termos:

“De que forma as novas tecnologias podem facilitar a coordenação entre o órgão de gestão e as lideranças intermédias?”

Nesse sentido, através das respostas às perguntas de partida e, tendo como orientação os objetivos definidos, no início da pesquisa, vamos incidir a nossa atenção sobre os resultados obtidos, recordando para o efeito os objetivos traçados no início da nossa pesquisa:

- ❖ Identificar a utilização das TIC no Agrupamento em estudo;
- ❖ Diagnosticar obstáculos à utilização das TIC;
- ❖ Diagnosticar vantagens na utilização das Novas Tecnologias;
- ❖ Descrever o padrão de relacionamento entre o órgão de gestão e as lideranças intermédias.
- ❖ Identificar processos que promovam a melhor utilização das TIC na coordenação entre os diversos órgãos de um agrupamento de escolas;
- ❖ Melhorar e tornar mais célere e eficaz a comunicação entre o Órgão de Gestão e as Lideranças intermédias.

Assim sendo e depois de procedermos à transcrição da entrevista ao diretor e análise detalhada aos grupos focais que constituímos, verificamos que os resultados obtidos permitiram-nos chegar a algumas conclusões

interessantes e a opiniões em alguns aspetos semelhantes e noutros díspares, atendendo á função em que cada um dos nossos entrevistados se encontrava.

No que respeita à utilização das TIC no agrupamento em que incide o nosso estudo, foi referido praticamente por todos que de **uma forma geral todos os docentes usam na sua prática letiva as novas tecnologias** e que os recursos disponíveis são suficientes e devidamente utilizados.

O computador, a internet e o projetor são dos meios mencionados os que tem uma utilização manifestamente maior. Esta transformação e digamos que globalização na utilização das novas tecnologias, reflete tal como nos foi dito pelo diretor “o investimento nas TIC pelo ministério da educação” o que vem comprovar o que referimos anteriormente pelas palavras de Moran (2003) que “na implantação de tecnologias o primeiro passo é garantir o acesso, que as tecnologias cheguem à escola, que estejam fisicamente presentes ou que professores, alunos e comunidade possam estar conectados”.

Sublinhe-se alguma disparidade no que diz respeito à equidade na distribuição do material informático e audiovisual pelas escolas do agrupamento.

Pelas opiniões recolhidas percebe-se as escolas do primeiro ciclo e as salas de jardim-de-infância ainda revelam algumas lacunas nomeadamente no que diz respeito ao acesso à internet e à distribuição dos computadores da sala de aula destes estabelecimentos, fruto, segundo o que pudemos apurar junto do diretor e das coordenadoras de estabelecimento, de os mesmos estarem sobre a responsabilidade da câmara municipal no que se refere ao apetrecho e manutenção dos referidos equipamentos, que por vezes é moroso, condicionando a sua eficaz utilização e disponibilização.

A escola-sede dispõe de algum material que poderia ser cedido, mas por indicações do ministério da educação esse equipamento não pode ser deslocado para outro estabelecimento de ensino, sem a devida autorização, o que condiciona a boa rentabilização do equipamento informático e audiovisual entre as diversas escolas do agrupamento.

Apesar de se verificar uma utilização praticamente universal das novas tecnologias no agrupamento em estudo, **diagnosticam-se ainda alguns obstáculos que condicionam a sua eficaz utilização**, sendo de destacar principalmente a falta de formação em conjunto com alguma iliteracia digital

que ainda se verifica. Aspetos como falta de manutenção de equipamentos e de *software* adequado, foram ainda expostos, principalmente pelas coordenadoras de estabelecimento, situação que está relacionada com o facto referido anteriormente, ou seja, a falta de uma resposta célere e adequada por parte da autarquia.

Um dos aspetos mencionados por praticamente todos os painéis, foi o facto da utilização das novas tecnologias como meio de comunicação retirar, como referido por um dos coordenadores “o contacto visual com os colegas”, facto fundamental, na sua ótica, para que a comunicação funcione.

Já no que se refere às **vantagens** diagnosticadas na utilização das novas tecnologias, nomeadamente ao nível da coordenação entre os diversos órgãos e estruturas do agrupamento, destacou-se essencialmente a rapidez e eficácia na transmissão da informação, vantagens bem retratadas nas palavras do diretor, ao referir: “ao utilizar o email não há perda de informação entre o emissor e o recetor, esta não chega distorcida”. Ainda outro aspeto que também foi focado, foi o facto de a informação poder ser “reciclada” e encontrar-se sempre acessível.

Quanto ao padrão de **relacionamento entre o órgão de gestão e as lideranças intermédias**, podemos concluir, que de uma forma geral a articulação e coordenação são positivas e que são defendidas e preservadas as funções de cada um. A maioria dos intervenientes considera que o relacionamento é adequado e funcional.

A nível do relacionamento com os departamentos, algumas condicionantes que foram referidas relacionam-se essencialmente com a parte burocrática e excesso de informação, verificando-se também alguma dificuldade nos departamentos com um grande número de grupos disciplinares o que leva a que a informação e especificidades de alguns grupos não sejam no entender dos docentes, “devidamente representadas e retratadas porque não existe o conhecimento exato em todas as áreas”, por parte do coordenador.

Já no que concerne ao relacionamento entre órgão de gestão e coordenadores de estabelecimento, o mesmo é considerado adequado por todos os coordenadores.

As **sugestões** dadas pelos inquiridos, quando solicitados a **identificar processos que promovam a melhor utilização das TIC** na coordenação entre os diversos órgãos de um agrupamento de escolas foram: a criação de um **correio eletrónico institucional** de acesso a todos os docentes, uma maior e melhor **rentabilização da plataforma do agrupamento**, a criação na página de internet do agrupamento de um **espaço virtual para cada escola e para cada departamento**, a implementação de um **espaço físico em cada escola** do agrupamento onde os pais possam aceder a um computador para consultar informações atualizadas sobre cada escola e mais **formação no âmbito das tecnologias de informação e comunicação** para professores.

Também no seguimento das propostas apresentadas para melhorar a coordenação entre as diversas estruturas do agrupamento e e com o intuito de melhorar e tornar mais célere e eficaz a comunicação entre o órgão de gestão e as lideranças intermédias, realçou-se a necessidade de criar “momentos de partilha” aumentando o contacto direto e pessoal entre docentes dos diferentes ciclos e departamentos com o intuito de promover o espírito colaborativo.

Como nos referia anteriormente Martiniano (2007) “a má comunicação traz desgastes nas relações, agressões verbais, perda de tempo com trabalho, mal entendidos, suscetibilidades afetadas, perda de motivação e stresse. Liderar é comunicar, para atingir os objetivos da empresa/instituição” (p.156).

Num outro sentido, todos os grupos foram unânimes em destacar a importância da comunicação no Agrupamento passar por práticas colaborativas que se desenvolvem na planificação conjunta dos grupos disciplinares e que são consideradas essenciais para as mudanças organizativas. Segundo os mesmos a organização conjunta do trabalho científico e pedagógico dos docentes, permite a uniformização de critérios e de trabalho nos mesmos anos de escolaridade o que virá a refletir-se decerto na melhoria da qualidade do ensino e na diversidade das práticas pedagógicas.

10. Plano de ação

Tendo como referência a nossa questão de partida: “De que forma as novas tecnologias podem facilitar a coordenação entre o órgão de gestão e as lideranças intermédias?” e após uma **análise** e **reflexão**, será de todo conveniente, no nosso entender, designar um conjunto de estratégias que nos possam orientar no esboço do nosso plano de melhoria que nos propomos a efetivar.

Na investigação realizada colhemos dados do diretor que confrontamos com as informações fornecidas pelos coordenadores de departamento, coordenadores de estabelecimento e docentes.

Com base nessas informações e focando-nos fundamentalmente nas dificuldades referidas e nas sugestões e alternativas de melhoria referenciadas pelos auscultados, iremos definir e orientar o nosso plano de ação.

Assim, e tendo em conta, principalmente, os **obstáculos** encontrados e as **sugestões** dadas pelos inquiridos, vamos proceder á elaboração de um plano de ação.

10.1. Áreas de intervenção

No seguimento dos elementos recolhidos, surgem como principais **problemas diagnosticados** pelos inquiridos os seguintes:

- ✚ Falta de formação dos docentes;
- ✚ A comunicação por vezes é muito formal (falta de contacto direto e pessoal);
- ✚ Falta de tempo e de disponibilidade dos docentes;
- ✚ Muita burocracia;
- ✚ Falta de espírito colaborativo;
- ✚ Falta de mais momentos de partilha entre os ciclos de ensino;
- ✚ Alguma Iliteracia digital que ainda se verifica;
- ✚ Plataforma e página da internet do agrupamento, pouco rentabilizada;
- ✚ Falta de manutenção de equipamentos e de *software* adequado.

Perante estes problemas, entendemos que embora se verifique cooperação entre o órgão de gestão e as lideranças intermédias, denotam-se algumas falhas de coordenação e comunicação que originam “ruídos” que condicionam o funcionamento entre as diversas estruturas do agrupamento.

Estando conscientes de que não se pode fazer tudo e que as dificuldades financeiras sentidas pelos estabelecimentos de ensino, não permitem que se concretizem todos os objetivos a que nos propomos, por esse facto, vamos sugerir um plano de ação que seja exequível e passível de ser executado.

Revelou-se, por isso, evidente que a implementação e otimização de qualquer estratégia depende e envolve o contexto organizacional, a relação com o ambiente externo e, particularmente, os processos comunicacionais e de cooperação estabelecidos.

Assim, as ações e estratégias a que nos propomos e apresentamos de seguida, traduzem a realidade que os resultados do estudo que realizamos saíram realçados.

Tendo em atenção estes aspetos, e **considerando as propostas de melhoria sugeridas**, achamos conveniente definir como áreas de intervenção prioritárias do nosso plano de ação a área da gestão/organizativa e a área pedagógica.

10.1.1. Área da gestão/organizativa

Objetivos

- ✚ Criar um mecanismo ou aplicação que apoie tecnicamente a coordenação entre o órgão de gestão e as lideranças intermédias.
- ✚ Melhorar os meios de comunicação disponíveis no agrupamento;
- ✚ Diminuir a iliteracia e reforçar a formação;

Estratégias

- ✚ Criação de um **correio eletrónico institucional** de acesso a todos os docentes, que permita que a informação seja transmitida de uma forma célere e eficaz, e que qualquer docente ou não docente consiga ter acesso ao contacto direto

de todos os docentes, não docentes, serviços administrativos e direção executiva;

- + Promoção de uma maior e melhor **rentabilização da plataforma do agrupamento**, criando uma equipa composta por elementos da comunidade educativa que modernizem e dinamizem a página e a plataforma da internet, devidamente supervisionados por um elemento da direção e um elemento do Plano Tecnológico da Educação (PTE);
- + Realização de **ações de formação/informação no âmbito das Novas Tecnologias**, direcionada sobretudo aos coordenadores, embora possa estar aberta aos outros docentes, focada essencialmente para a formação no âmbito da utilização dos programas e aplicações disponíveis no agrupamento, com vista a colmatar dificuldades técnicas e alguma iliteracia digital.

10.1.2. Área Pedagógica

Objetivo

- + Melhorar a comunicação e o espírito colaborativo entre os docentes do agrupamento

Estratégias

- + Criação de uma “**equipa projeto**”, responsável por promover ao longo do ano duas ou três ações (workshops, tertúlias, etc.) com vista melhorar o conhecimento e a partilha entre coordenadores e docentes, promovendo desta forma o trabalho de equipa e o trabalho colaborativo.
- + Organização dos **horários dos diferentes profissionais** de modo a contemplarem momentos para trabalho em equipa, reforçando, deste modo, o trabalho colaborativo entre os profissionais da escola.

10.2. Aplicação do Plano

O plano de ação de ação que propomos deverá terá a duração de um ano letivo. Convém estar ciente, que ao contemplar ações de âmbito pedagógico e de gestão, é essencial assegurar que todas as atividades propostas estejam devidamente contempladas no âmbito do conselho pedagógico e conselho geral e que sejam realizadas em articulação com todos os intervenientes da comunidade educativa; nomeadamente, direção executiva, docentes, não-docentes, associações de pais e autarquia.

1.ª fase:

Calendarização:

- ✚ Antes do início do ano letivo – julho e agosto.

Ações a desenvolver:

- ✚ Criação de um **correio eletrónico institucional**;
- ✚ Promoção de uma maior e melhor **rentabilização da plataforma virtual do agrupamento**;
- ✚ Organização dos **horários dos diferentes profissionais**

É importante que esta fase arranque logo no final do ano letivo ou seja no início de julho, tendo em que conta que as ações a desenvolver requerem alguns procedimentos técnicos e burocráticos que implicam algum tempo.

A criação do **correio institucional** e a **organização dos horários** terá que ser articulado entre a equipa PTE, a equipa de elaboração de horários, os coordenadores de departamento e a direção executiva.

Estas duas medidas visam essencialmente facilitar o acesso de todos a qualquer órgão ou elemento do agrupamento e permitir momentos de trabalho em equipa, facilitando a coordenação e articulação entre ciclos e departamentos.

Finalmente, ainda nesta fase, deverão reunir-se os coordenadores de estabelecimento, coordenadores de departamento, as diferentes associações de pais do agrupamento, o elemento da equipa PTE responsável pela **dinamização da plataforma virtual do agrupamento** e um elemento da

direção do agrupamento, com vista à constituição de uma equipa de trabalho, composta por elementos das diferentes escolas e diferentes departamentos, responsáveis pela dinamização da plataforma e página da internet do agrupamento, com vista a tornar mais prático e simples o acesso à plataforma, promovendo ainda um espaço informativo e de comunicação, para cada escola. Esta equipa de dinamização da plataforma, reunirá mensalmente para ajustar critérios e planificar o serviço e trimestralmente fará uma avaliação do trabalho desenvolvido.

2.ª fase:

Calendarização

Início do ano letivo – setembro e outubro.

Ações a desenvolver:

- ✚ Criação de uma **“equipa projeto”** responsável por promover ao longo do ano três ações (workshops, tertúlias, etc.) com vista melhorar o conhecimento e a partilha entre coordenadores e docentes, promovendo desta forma o trabalho de equipa e o trabalho colaborativo.
- ✚ Realização de **ações de formação/informação no âmbito das Novas Tecnologias**, direcionada sobretudo aos coordenadores, embora possa estar aberta aos outros docentes, focada essencialmente para a formação no âmbito da utilização dos programas e aplicações disponíveis no agrupamento, com vista a colmatar dificuldades técnicas e alguma iliteracia digital.

Propõe-se a constituição de uma **equipa projeto** com objetivo de promover uma melhoria do trabalho colaborativo entre os departamentos e entre os ciclos de ensino do agrupamento.

Esta equipa deverá no nosso entender ser constituída por elementos do conselho pedagógico, integrando obrigatoriamente dois coordenadores de departamento e não deve ultrapassar os 4 elementos.

O objetivo com a criação desta equipa, visa essencialmente o estabelecimento de contactos, parcerias e medidas para o desenvolvimento de

três ações a decorrer ao longo do ano, conforme exposto no quadro seguinte, a título de exemplo.

1.ª Ação: - Workshop: “Liderança e gestão de Equipas”
<i>Destinatários:</i> Direccionada a coordenadores de departamento e coordenadores de estabelecimento.
<i>Calendarização:</i> Novembro - 2 dias (3h + 3h).
<i>Objetivos:</i> No final da ação os coordenadores devem ser capazes de perceber a importância da comunicação na gestão da equipa e utilizar técnicas que promovam a motivação e o desenvolvimento de competências nos docentes.
<i>Metodologia:</i> Ao longo do ação serão utilizados os métodos expositivos, interrogativos e ativos (exercícios práticos e estudos de caso relacionados com a temática).
<i>Conteúdos:</i> Conceitos de Liderança; Comunicação e Assertividade na Gestão da Equipa; Modelos de Liderança; Motivar, Desenvolver e Mobilizar a Equipa para a tarefa.
2.ª Ação: - Tertúlia: “Trabalho em Equipa”
<i>Destinatários:</i> Direccionada a coordenadores de departamento, coordenadores de estabelecimento e docentes.
<i>Calendarização:</i> Fevereiro (1 fim de tarde – 4h).
<i>Objetivos:</i> Desenvolver competências pessoais (de saber e estar com o outro) para o sucesso profissional; conhecer ferramentas facilitadoras para uma melhor interação numa equipa de trabalho.
<i>Metodologia:</i> Exposição de conceitos e técnicas, filmes, debate de artigos e textos relativos ao tema.
<i>Conteúdos:</i> Desenvolvimento e motivação das equipas como fator de sucesso da liderança.
3.ª Ação: - Chá com “profes”
<i>Destinatários:</i> Direccionada a coordenadores de departamento, coordenadores de estabelecimento e docentes.
<i>Calendarização:</i> Junho (1 fim de tarde – 3h).
<i>Objetivos:</i> Promoção do convívio e interação entre coordenadores e docentes, avaliação do ano letivo e preparação do próximo ano.
<i>Metodologia:</i> Apresentação dramática ou musical, recitação de poesias durante um lanche convívio.

Quadro XI: Quadro referente ao tipo de ações a desenvolver pela equipa projeto

Esta equipa de trabalho vai agir em conjunto, reunindo mensalmente, para planificar, avaliar as atividades, fazer ajustamentos, fazer contactos.

No final de cada uma das atividades deverá proceder-se à respetiva avaliação.

Nesta segunda fase, propõe-se ainda o agendamento de duas **ações de formação** no âmbito das Novas Tecnologias, sendo que a primeira ocorrerá logo no início do ano letivo e será destinada aos coordenadores de departamento e estabelecimento e terá como principal objetivo a promoção e formação na utilização das aplicações informáticas disponíveis no agrupamento.

A segunda ação decorrerá ao longo do ano, aberta a todos os docentes do agrupamento, divididos por departamentos, com vista à apresentação e formação de docentes no âmbito das aplicações informáticas disponíveis no agrupamento específicas de cada departamento, com vista a colmatar algumas iliteracia digital e dificuldades de utilização.


De referir que o agrupamento em estudo possui formadores na área das TIC o que facilita a operacionalização e realização das referidas ações.

3.ª Fase:

Calendarização:

 Finais de cada período.

Ações a desenvolver:

 Avaliação das medidas tomadas e preparação das medidas a ocorrer no próximo período.

Todas as ações no âmbito do projeto, desenvolvidas ao longo dos períodos, deverão ser alvo de avaliação por parte dos grupos responsáveis, com um relatório final, apresentando no conselho pedagógico e levado a conhecimento ao conselho geral, com o objetivo de ouvir e incluir sugestões de melhoria na aplicação do mesmo.

Ainda nesta fase é importante delinear estratégias e contactos com vista ao desencadeamento de processos para a execução das ações a desenvolver durante o período seguinte.

4ª Fase:

Calendarização:

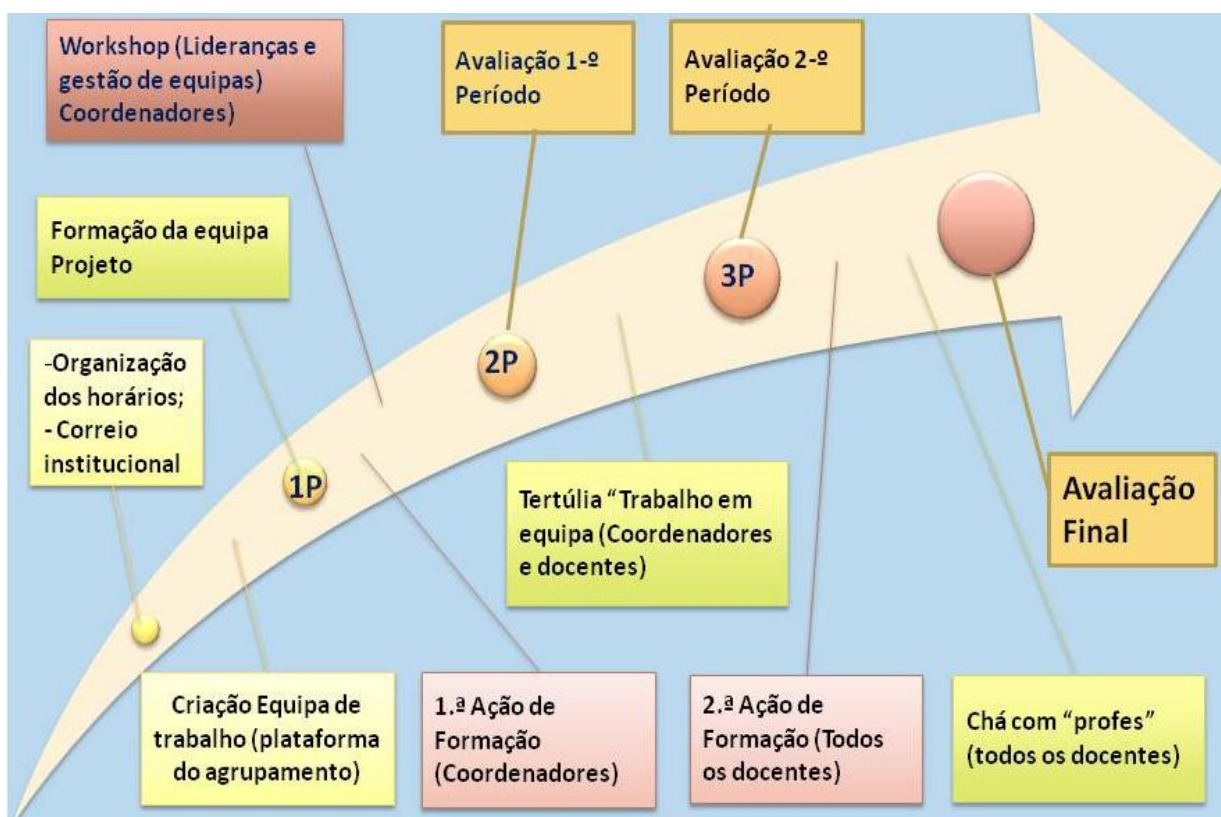
- ✚ Final do Ano letivo.

Ações a desenvolver:

- ✚ Avaliação do projeto e das ações desenvolvidas e se necessário fazer as alterações e ajustes para ver se tem viabilidade no futuro.

É importante que no final do ano letivo o projeto seja alvo de uma análise e reflexão profunda, com vista a averiguar em que medida é que os objetivos propostos foram alcançados e se existe ou não necessidade e viabilidade de se continuar com o projeto no futuro.

10.3. Cronograma



Legenda: 1P – 1.º Período; 2P – 2.º Período; 3P – 3.º Período

11. Reflexão Final

Apresentamos e discutimos os resultados da nossa pesquisa com o objetivo de despertar as lideranças intermédias participantes no nosso estudo para a utilização das TIC e sobre o seu papel na utilização dessas tecnologias na escola, nomeadamente no que se refere ao auxílio à coordenação entre essas lideranças e o órgão de gestão.

É primordial o reconhecimento das contribuições que as TIC proporcionam no processo de ensino aprendizagem e a inter-relação entre práticas administrativas e pedagógicas.

Verificamos ainda que não é devido ao facto de existir uma comunicação interna formal, que todos os problemas de coordenação entre órgãos estão resolvidos, contudo verifica-se que a comunicação entre os órgãos e fundamentalmente entre as pessoas é primordial para que a informação seja transmitida de maneira fiável e se fortaleça laços e parcerias que resultam num trabalho eficaz.

Pela análise do trabalho constata-se que se pode melhorar e proporcionar uma comunicação mais eficiente, célere e eficaz, recorrendo às novas tecnologias, mas também à formação, ao trabalho de equipa e a lideranças fortes.

O resultado esperado é a conscientização de que as tecnologias de informação e comunicação são importantes para melhorar a comunicação e a imagem do agrupamento e com elas é possível reforçar lideranças e aperfeiçoar o trabalho e o desempenho de todos os agentes educativos.

12. Bibliografia consultada

- ALMEIDA, Maria Elizabeth Bianconcini (2009). *Gestão de tecnologias, mídias e recursos na escola: o compartilhar de significados*. Em Aberto, Brasília.
- BELL, Judith (1989). *Doing your research project: a guide for the first-time researchers in education and social science*, Milton Keynes. England: Open University Press.
- BOGDAN, R. & Biklen, S. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação. Uma Introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora.
- BOLÍVAR. A (2003). *Como melhorar as escolas: estratégias e dinâmicas de melhoria das práticas educativas*. Porto: ASA.
- CLARA, Coutinho & Chaves, José (2002). *O estudo de caso na investigação em Tecnologia Educativa em Portugal*. Revista Portuguesa de Educação: Universidade do Minho.
- CHIAVENATO, Idalberto (2001). *Teoria Geral da Administração*. 6. Ed. Rio de Janeiro: Campus.
- CHIAVENATO, Idalberto (2005). *Comportamento organizacional, a dinâmica do sucesso nas organizações*. 2. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- CHIAVENATO, Idalberto (2006). *Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações*. 8º. Ed. São Paulo: Atlas.
- COSTA, Carlos (2011). *A Culpa é do Computador!* Lidel.
- FORMOSINHO, J., Ferreira, F. I., & Machado, J. (2000). *Políticas educativas e autonomia das escolas*. Porto: ASA.
- FULLAN, M. (2003). *Liderar numa Cultura de Mudança*. Porto: Asa.
- GOMES, M. E. S; Barbosa, E. F. (1999). *A técnica de grupos focais para obtenção de dados qualitativos*. Educativa: Instituto de Pesquisas e Inovações Educacionais.
- GOMEZ, Guilherme Orozco. (1999). *Comunicação, educação e novas tecnologias: tríade do século XXI*. Palestra realizada na abertura do V Simpósio de Pesquisa em Comunicação da região Centro-Oeste. Goiânia, Brasil, Universidade Federal de Goiás.

- HAMEL, J., Dufour. S. & Fortin D. (1993). *Case Study Methods*. Sage Publications
- Mintzberg, H. (2004), *Estrutura e dinâmica das organizações escolares*, 3ª Ed.: Publicações D. Quixote.
- KRUEGER, R. & Casey, M. (2000). *Focus Group: A Practical Guide for Applied Research*, 3ª Ed. Thousand Oaks; CA: Sage Publications.
- MORAES, M. C. (1997). *Subsídios para fundamentação do Programa Nacional de Informática na Educação*, Secretaria de Educação à Distância, Ministério de Educação e Cultura.
- MORAN, José Manuel, Masetto, Marcos & Behrens, Marilda (2003). *Novas tecnologias e mediação pedagógica*, 7.ª Ed. São Paulo: Papirus.
- MORAN, José Manuel (2003), *Gestão educacional e tecnologia*, São Paulo, Avercamp.
- MORGAN, D. L. (1997). *Focus group as qualitative research*, 2.ª Ed. London: Sage University Paper.
- NÓVOA, A. (org.) (1992). *As Organizações Escolares em Análise*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- OLIVEIRA, L. (2000). *O papel do gestor pedagógico intermédio na supervisão escolar*. Porto: Porto Editora.
- QUIVY, R. e CAMPENHOUDT, L. V. (1998). *Manual de investigação em ciências sociais*, 2.ª Ed. Lisboa: Gradiva.
- SERGIOVANNI, T. & Starratt R. (1986). *Supervisão: perspectivas humanas*, 2.ª Ed. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária Lda.
- TUCKMAN, Bruce (2002): *Manual de investigação em educação*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- VENTURA, Alexandre (org.). *Liderança e Estratégia nas Organizações Escolares*. Aveiro: Universidade de Aveiro.

12.1. Webgrafia

ANTONIO, José Carlos. *Gestão escolar e novas tecnologias*, Professor Digital, SBO, (2009). Disponível online em: <http://professordigital.wordpress.com/> [Consultado em: 27/11/2012].

BARBOSA, E. (org.) *Inclusão das tecnologias de informação e comunicação na educação através de projetos*, (2004). Disponível online em: <http://www.tecnologiadeprojetos.com.br>. [Consultado em 14/01/2013].

PORTO L. *Tecnologia determina ou condiciona?*, (2007). Disponível online em: <http://www4.faac.unesp.br/publicacoes/anaiscomunicacao/textos>. [Consultado em 10/02/2013].

RUGGIERO, Alberto Pirró. *Qualidade da comunicação interna*. (2002). Disponível online em: <http://www.rh.com.br/portal/comunicacao/artigo/3388/qualidade-da-comunicacaointerna.html>. [Consultado em 11/02/2013].

12.2. Legislação consultada e referenciada

Decreto-Lei nº 115-A/98, de 4 de Maio – Regime de autonomia, administração e gestão.

Decreto-Lei n.º 200/2007 de 22 de Maio - estabelece o regime do primeiro concurso de acesso para lugares da categoria de professor titular da carreira dos educadores de infância e dos professores dos ensinos básico e secundário.

Decreto-Lei n.º 137/2012 de 2 de Julho – Regime de autonomia, administração e gestão.

Portaria n.º 731/2009, de 7 de Julho, certificação de competências TIC para docentes.

Apêndices

- ✓ **Apêndice I** - Entrevista ao Diretor do Agrupamento
- ✓ **Apêndice II** - GUIÃO GRUPOS FOCALIS
- ✓ **Apêndice III** - Grupo Focal – Coordenadores de departamento
- ✓ **Apêndice IV** - Grupo Focal – Coordenadores de Estabelecimento
- ✓ **Apêndice V** - Grupo Focal – Docentes

Apêndice I

Entrevista ao Diretor do Agrupamento

Dados de caracterização:

Entrevistador (Ent) - Nos últimos anos, as mudanças legislativas alteraram o modo de se estar nas escolas portuguesas. Que mudança reconhece na escola, decorrentes do atual modelo de gestão?

Diretor: (Dir): A grande mudança verificou-se principalmente ao nível da autonomia, na área da gestão, com a concentração da gestão da escola numa única pessoa. Deixando a gestão de ser coletiva e passando a unipessoal.

Ent - São então hoje importantes as estruturas intermédias na escola?

Dir. - Sim, no meu entender as estruturas intermédias são de enorme importância, pois são estas que fazem o contacto com os restantes docentes e que estabelecem a ponte entre o diretor e os docentes.

Ent - Que importância lhes atribui?

Dir - A sua importância é sobretudo sentida ao nível da supervisão do trabalhos dos docentes sobre a sua alçada.

Ent - Então qual é o papel que desempenham os Coordenadores de Departamento?

Dir: - O papel principal dos coordenadores de departamento é supervisionar e acompanhar o trabalho desenvolvido pelos seus pares.

Ent - Como se processa a sua nomeação/ escolha?

Dir : Ao nível do agrupamento foi aplicado o que se encontra legislado, ou seja, De uma lista de três nomes proposta pelo diretor foi escolhido um.

Ent - Quais os critérios (três) que levam à escolha/ nomeação dos Coordenadores de Departamento? E de Estabelecimento?

Dir - No agrupamento os critérios utilizados para essa nomeação, tiveram em conta o seguinte: Ter formação especializada, conhecimento do funcionamento do agrupamento e do seu departamento e bom senso em lidar com os seus pares.

Ent - Considera que as competências que lhes são atribuídas são suficientes ou adequadas para o desempenho do cargo?

Dir - Sim, considero que estão uniformes e adequadas para o cargo que vão desempenhar.

Ent- Qual a importância ou de que forma os coordenadores contribuem para a consecução dos objetivos do Projeto Educativo do Agrupamento?

Dir Tal como foi dito anteriormente, os coordenadores são fundamentais para fazerem a ponte entre o diretor e os restantes docentes, os coordenadores de departamento supervisionam o trabalho dos seus pares e verificam se o trabalho que está a ser realizado vai de encontro à consecução dos objetivos do projeto educativo.

Ent- E que obstáculos encontram os coordenadores no exercício das suas funções?

Dir A grande problemática no meu entender é encontrada pelo coordenador de departamento é ser visto muitas das vezes como mais um colega e não como uma chefia intermédia, sendo difícil por vezes fazer a separação de uma função e de outra.

Ent- E com as tomadas de decisão, como são concretizadas?

Dir O coordenador de departamento não tem competência de tomar decisões por si, as decisões são sempre tomadas em consonância como Conselho Pedagógico e com o director.

Ent- Considera então que existem lideranças intermédias no Agrupamento?

Dir - Sim, considero que existem, e que as mesmas são perfeitamente identificadas.

Ent - No que respeita à comunicação...como é que se processa a nível do Agrupamento?

Dir - O meio de comunicação mais privilegiado no agrupamento é o email.

Ent – Como caracteriza a evolução da utilização das TIC no Agrupamento

Dir - Nos últimos 4 anos, fruto do investimento nas TIC pelo MEC, o agrupamento sofreu uma grande transformação nesta área. Todas as salas de aula com computador; a centralização da informação, com a entrada em funcionamento da página web; a utilização do email como principal meio de comunicação; a existência de domínio próprio; etc.

Ent: Quais as vantagens que deteta o nível da comunicação entre os diversos órgãos s na utilização das Novas Tecnologias;

Dir: A utilização do *email* facilita a comunicação, passando esta a ser praticamente instantânea. Ao utilizar o *email* não há a perda de informação entre o emissor e o recetor, esta não chega distorcida.

Ent: E que obstáculos diagnostica à utilização das TIC;

Dir: A falta de formação do utilizador.

Ent: Que processo ou processos entende que se podem promover a melhor utilização das TIC na coordenação entre os diversos órgãos e o agrupamento;

Dir A utilização de ferramentas de trabalho colaborativo, o agrupamento terá de evoluir para a utilização destas ferramentas.

Muito obrigado pela atenção prestada.

Apêndice II: GUIÃO GRUPOS FOCAIS

Público-alvo: 6 Coordenadores de Departamento / 6 Coordenadores de Estabelecimento / 6 Docentes

Duração: 1h30M

Local: Escola E.B.2/3 da Corga de Lobão

Fases (tempo)	objetivos	Questões “tipo”
Introdução (5 min) (Legitimação da sessão Confidencialidade dos dados recolhidos Pedido de autorização para gravar em áudio)	Proporcionar o conhecimento mútuo dos participantes Promover um clima de confiança e abertura no grupo.	Apresentação dos elementos: - Nome? - Idade? - Departamento? - Tempo de Serviço? - Tempo de serviço no Agrupamento?
Construção do entendimento (15 min)	Cada participante é solicitado a dizer o que entende por <i>comunicação</i> . Entender de que forma se processa a coordenação e comunicação entre os órgãos de gestão e as lideranças intermédias. Perceber se existem falhas de comunicação e quais os fatores que a originam	- O que entende por comunicação? - Acha que a comunicação que é realizada entre a direção e os coordenadores de Departamento/Estabelecimento é feita da forma mais adequada? - A comunicação que existe entre os dois órgãos parece-lhe suficiente e ajustada? Ou deteta algumas falhas a nível da comunicação? - Qual ou quais os fatores que originam essa falha de comunicação?
Discussão profunda (60 min) Incentivar a discussão que revele os pensamentos e opiniões dos participantes.	- Identificar e analisar, de que forma, são utilizadas as novas tecnologias por parte dos coordenadores. - Refletir sobre os prós e os contras da utilização das novas tecnologias. - Perceber se e de que forma, as novas tecnologias poderão ajudar a minorar os eventuais problemas de comunicação.	- Entende que se pode melhorar e/ou tornar mais célere e eficaz a comunicação entre o órgão de gestão e as lideranças intermédias? - Quais as novas tecnologias que costuma utilizar na sua prática docente? E no trabalho de coordenação? - Quais os maiores entraves que encontra na utilização das mesmas. - Acha que as novas tecnologias poderão facilitar a comunicação e melhorar a coordenação entre os órgãos e minorar essas possíveis falhas; - Que processos acham que se pode promover para uma melhor utilização das TIC na coordenação entre os diversos órgãos de um agrupamento de escolas;
Conclusão (10 min) (responder a qualquer pergunta, agradecer aos participantes e indicar os próximos passos.)	- Resumir a informação ou conclusões discutidas e os participantes esclarecem ou confirmam a informação.	

Apendice III: Grupo Focal – Coordenadores de departamento

Local: Eb 23 Corga de Lobão,

Sala: SPO,

Dia de 13 de Janeiro

Construção do Entendimento					
Coord. Depart.	O que entende essencial para existir comunicação	Comunicação Diretor vs Coordenador de departamento é a mais adequada	Como se processa a comunicação entre órgão de gestão e coordenadores	A comunicação que existe é ajustada ou deteta falhas	Quais os fatores que originam falha de comunicação
A pré	Empatia e responsabilidade profissional. Abertura e exposição de situações	É a mais adequada	Email	É ajustada com poucas falhas	Algum cansaço e muita burocracia.
B 1ciclo	Trabalho em equipa	É a mais adequada.	Email e diálogo	Deteta-se poucas falhas.	Falta de tempo e exigência para além do horário.
C sociais	Empatia associada à responsabilidade	Sim. É funcional.	Email	Detetam-se algumas falhas	Muita informação com muito trabalho leva a que alguma informação se perca.
D línguas	Trabalho em equipa é muito favorável e respeito pelo outro.	Nem sempre. A urgência de se tomar decisões obriga por vezes a não se consultar o grupo o que não é bom.	Email e plataforma	Algumas falhas.	Tempo é reduzido e a quantidade de informação é muita que não se assimila tudo. Não se puder resolver nada na hora é negativo.
E CEXA	Trabalho em equipa e responsabilidade	É boa. Embora concorde que existe uma burocracia.	Email e conversa informal	Sim, poucas mas detetam-se falhas	Falta e tempo
F Exp	Trabalho em equipa e respeito pelas hierarquias.	Não funciona a 100%. Muita informação e muita burocracia.	Email	Sim tem algumas falhas.	A informação transmitida por vezes não é interpretada da mesma forma.

Apendice III: Grupo Focal – Coordenadores de departamento

Local: Eb 23 Corga de Lobão,

Sala: SPO,

Dia de 13 de Janeiro

Discussão profunda							
Coord. Depart.	Entende que se pode melhorar a comunicação? Como?	Quais as novas tecnologias que costuma usar?	As novas tecnologias disponíveis no agrupamento parecem bem usadas rentabilizadas?	Quais os maiores entraves na utilização das mesmas.	Acha que TIC podem facilitar a comunicação. E prejudicar?	Como e que processos se podem promover para uma melhor utilização das tic	Entraves à sua promoção
A pré	Tirar alguma carga burocrática ao diretor.	Computador, cd's pedagógicos, internet	Menos equipamento nas escolas fora da escola sede e falta de internet em algumas	Receio de estragar, alguma iliteracia digital. Falta de computador na sala e internet.	Sim. Ao nível da rapidez e eficácia. Alguns docentes acham que não porque não tem vontade de se adaptar.	Comunicação de eventos. Mail institucional com acesso a todos os docentes.	- Recursos humanos e financeiros são poucos;
B 1ciclo	Respeitar as hierarquias. Recorrer mais aos coordenadores e menos à direção.	Computador, projetor, quadro interativo, internet	Menos equipamento nas escolas fora da escola sede	Algum desconhecimento. Falta de tempo.	Sim. Ao nível da rapidez e eficácia. Não. Perde-se a parte humana.	Disponibilizar um meio de informação onde os profs. possam contactar os Enc. De Educação.	- Mais um encargo para o diretor (mais tempo e necessidade de se manter sempre atualizado).
C sociais	Sim. Ter por exemplo uma assessoria a nível administrativo. Legislação resumida e interpretada.	Computador, quadro interativo, internet	Sim. Escolas fora da escola sede mais desfavorecidas,	As utilizações das novas tecnologias ainda não estão completamente enraizadas.	Sim. Ao nível da rapidez e eficácia e a informação segue igual para todos sem alterações.	Comunicação de eventos. Mail institucional com acesso a todos os docentes	- Página informativo positivo mas controlada, porque pode ser usada pelos EE para “descarregar” no professor.
D línguas	Descentralizar algumas coisas do diretor. O diretor tem que dar muitas respostas é é impossível a comunicação fazer-se na hora e atempadamente.	Computador, plataforma (escola virtual), projetor internet	Sim	Alguma falta de formação.	Sim e não. Eu gosto muito do comunicar diretamente com a pessoa. A nível burocrático sim. A nível relação humana não.	Página da internet que permita comunicados e boletins informativos.	- Meio ainda pouco

Apendice III: Grupo Focal – Coordenadores de departamento

Local: Eb 23 Corga de Lobão,

Sala: SPO,

Dia de 13 de Janeiro

E CEXA	Enviar apenas o essencial.	Computador, projetor internet	Sim	Falta de tempo e formação.	Sim. Ao nível da reciclagem da informação.	Plataforma permitir mais coisas (faltas, horários, material didático, etc.)	preparado para utiizar a internet.
F Exp	Respeitando as hierarquias. Os docentes devem falar com os coordenadores	Computador, projetor, internet, leitor de cd's	Sim	Alguma resistência por parte de alguns (poucos) professores mais velhos.	Sim. Ao nível da rapidez e eficácia. Não. Falta de contacto visual com os colegas.	Comunicação de eventos. Mail institucional com acesso a todos os docentes.	

Apendice IV: Grupo Focal – Coordenadores de Estabelecimento

Local: Eb 23 Corga de Lobão,

Sala: SPO,

Dia de 14 de Janeiro

Construção do Entendimento							
Coord. Estab.	O que entende essencial para existir comunicação	O que prejudica a comunicação	Comunicação Diretor vs Coordenador de estabelecimento é a mais adequada	Como se processa a comunicação entre órgão de gestão e coordenadores	A comunicação que existe é ajustada ou deteta falhas	Quais os fatores que originam falha de comunicação	Quais as dificuldades a na comunicação com os restantes pares. Meio preferencial comunicar
A Lobão	Boas relações humanas. Características interpessoais e trabalho em equipa	Falta de sinceridade	É a mais adequada e feita sempre que se justifique.	Email. Reuniões de estabelecimento. Visitas aos estabelecimentos.	Por vezes existem desajustes. Por vezes deteta-se alguma demora nas respostas.	Não telefonar no período letivo. O ter turma prejudica o trabalho de coordenação.	Muitos docentes e não docentes. A mensagem não chega corretamente a todos. Maior dificuldade com aec por causa do horário.
B Louredo	Bom senso e necessidade de adaptação a diferentes pessoas	Falta de Transparência	É a mais adequada	Email, telefone.	Faz falta aos elementos da direção passar mais pelas escolas. Deve-se ir ao terreno.	Bastantes vezes são interrompidas durante as aulas.	As hora de almoço todos os docentes titulares estão, e facilita a comunicação. Enc Educação usa-se a caderneta. AEC's mail e reunião.
C Gião	Criar um clima de amizade	Falta de Lealdade	É a mais adequada	Email, telefone, visitas pessoais.	Por vezes deteta-se alguma demora nas respostas.	O ter turma prejudica. Alguns telefonemas deviam vir para a direção e não para a escola	Horários diferentes. Usa-se reuniões e placard na sala professores.
D Póvoa	Saber trabalhar em equipa	Falta de Lealdade	É a mais adequada	Email e Telefone	Por vezes a comunicação é mais impessoal (assuntos mais sensíveis devem ser tratados pessoalmente)	O ter turma prejudica o trabalho de coordenação.	Sem grandes problemas. Conversas informais, reunião se a situação justifique. Com as auxiliares e aec's é mais difícil. AEC's mail e reunião mensal. EE via caderneta.
E Candal	Características interpessoais e trabalho em equipa.	Falta de Lealdade	É a mais adequada. E o diretor é bastante acessível	Email e Reuniões	Por vezes a comunicação é mais impessoal	Muita informação. Ter turma.	Sem grandes dificuldades. Escola mais pequena. Página internet da escola. Reuniões de

Apendice IV: Grupo Focal – Coordenadores de Estabelecimento

Local: Eb 23 Corga de Lobão,

Sala: SPO,

Dia de 14 de Janeiro

							estabelecimento e email.
F Viso	Trabalho em equipa.	Falta de Lealdade	É a mais adequada	Email e telefone	É ajustada	Encarregados da escola vêm à escola a qq hora, deviam passar pelo coordenador se não tivesse turma (fazer rastreio)	Escola pequena. Conversa informal, mail com aec's e reunião se se justificar.
Discussão profunda							
Coord. Depart.	Quais as novas tecnologias que costuma usar?	As novas tecnologias disponíveis no agrupamento parecem bem usadas rentabilizadas?	Quais os maiores entraves na utilização das mesmas.	Como e que processos se podem promover para uma melhor utilização das tic no apoio à comunicação		Entraves ou perigos à sua promoção	
A Lobão	Computador, internet, jogos didáticos	Sim. Apenas se deteta falta de computadores.	Falta de material de desgaste (tinteiros, etc). Falta de tempo	<ul style="list-style-type: none"> - Email institucional. - Mais formação. - Criação da pagina da escola para passar informação e como meio de comunicação e da plataforma do agrupamento. - Usar as associações de pais para "alimentar" a página de cada escola, dentro da plataforma do agrupamento devidamente supervisionados pelo coordenador de estabelecimento. A informação devia funcionar nos dois sentidos. - Permitir um espaço físico na escola ou na junta de freguesia, onde os pais fossem a um computador ver a 		<ul style="list-style-type: none"> - Falta de tempo - Parte da comunidade não tem acesso. - Investimento. - Necessária uma pessoa que dinamizasse a página. - Alguma iliteracia ainda vivida. - Muitos encarregados de educação não tem acesso a novas tecnologias. - Alguns pais podem usar para "descarregar" algumas coisas. 	
B Louredo	Computador	Sim.	Alguma iliteracia digital.				
C Gião	DVD, computador, quadro interativo.	Sim de uma forma geral sim. Apenas se denota falta de internet	Falta de manutenção dos equipamentos.				
D Póvoa	Computador	Sim. Embora por vezes muitos recursos sejam os pessoais.	Falta de manutenção do equipamento. O software não é adequado. Falta de formação				
E Candal	Computador, quadro interativo.	Sim, Faltam alguns computadores	Falta de material de desgaste e de manutenção.				

Apendice IV: Grupo Focal – Coordenadores de Estabelecimento

Local: Eb 23 Corga de Lobão,

Sala: SPO,

Dia de 14 de Janeiro

F Viso	Computador, quadro interativo	Sim. Alguma falta de software.	Falta de manutenção dos equipamentos. Falta de formação.	informação se não tiver acesso em casa. - Filtrar a informação, para não permitir utilização indevida.	
---------------	-------------------------------	--------------------------------	--	---	--

Apêndice V: Grupo Focal – Docentes

Local: Eb 23 Corga de Lobão,

Sala: SPO,
15 de Janeiro

Dia de

Construção do Entendimento						
Coord. Depart.	O que entende essencial para existir comunicação.	Comunicação Diretor vs Coordenador de departamento é adequada	Como se processa a coordenação entre órgão de gestão e coordenadores. E Funciona?	Decisões do departamento chegam fidedignas ao pedagógico	A comunicação que existe é ajustada ou deteta falhas	Quais fatores que originam falha de comunicação no agrupamento.
A pré	Respeito. Encarar o outro como igual.	Por vezes a comunicação não passa integralmente.	Parece-me que a coordenação é fiel e coerente.	Chegam. Mas alguns departamentos estão pouco representados, sentindo-se isolados.	Existem algumas falhas. Falta a parte humana.	Utiliza-se muito o mail. Falta o contacto direto e pessoal. Pouca comunicação entre os ciclos. Desconhecimento do trabalho do pré-escolar. Burocracia.
B 1ciclo	Confiança e lealdade	Funciona mais ou menos. Alguma informação do pedagógico não passa fielmente.	Não conhece, não tem noção. A informação passa, mas a coordenação que saiba é normal.	A informação passa, mas nem sempre é bem argumentada, depende do poder de argumentação do coordenador.	Algumas vezes falha.	Relação 1.º - 2º ciclo melhorou, o contrário ainda precisa melhorar. Falta de tempo, programas extensos. Pouca divulgação.
C c sociais	Franco e direto.	Penso que é normal.	Sim funciona.	Sim chegam.	Existem algumas falhas	Distância de algumas escolas. Algum desinteresse dos colegas e falta de disposição e de espírito colaborativo.
D línguas	Tentar ser claro, para impedir equívocos.	Às vezes. A comunicação quando passa pelo pedagógico chega mais facilmente e diretamente. Uma informação pessoal leva a divergências e gera ruído.	Tem a noção que os dois órgãos funcionam e que são defendidos os interesses do departamento.	Sim a maioria das vezes chegam. E é bem transmitida, contudo por vezes a coordenadora defende a sua posição pessoal.	É boa. Mas falta algum conhecimento das diferentes realidades do agrupamento.	Pedagógico, pessoalmente ou via mail. Falta à escola sede proporcionar momentos de partilha entre sites. Falta de disponibilidade, projetos extra-aula
E CEXA	Respeito pelo trabalho dos outros.	Às vezes. Por vezes não se respeitam as competências e os cargos. A mensagem que passa não é a pretendida.	A coordenação entre os órgãos funciona. Contudo o departamento tem muitas áreas e por vezes algumas áreas não são bem representadas e defendidas porque a não existe o conhecimento exato de todas as áreas.	Chegam. A defesa e os argumentos é que podem não ser bem expostos ou bem defendidos. Depende da área. Se for da área da coordenadora sim, senão não consegue contra-	Sim é ajustada, mas ainda se detetam falhas.	Falta de motivação. Projetos com mudança de mentalidade são difíceis de implementar. Nota-se também em relação a pais e alunos alguma falta de educação.

Apêndice V: Grupo Focal – Docentes

Local: Eb 23 Corga de Lobão,

Sala: SPO,
15 de Janeiro

Dia de

				argumentar.			
F Exp	Respeitar competências e funções de cada um.	Sim funciona sem grandes problemas.	Parece-se que a coordenação existe e é coerente.	Funcionam e que são defendidos os interesses do departamento.	É ao, mas ainda tem algumas falhas.	Falta de tempo e de disponibilidade.	
Discussão profunda							
Coord. Depart.	Como é feita a comunicação com alunos e enc. educação?	Que novas tecnologias costuma usar?	As novas tecnologias disponíveis no agrupamento parecem bem usadas rentabilizadas?	Quais os maiores entraves na utilização das mesmas.	Acha que TIC podem facilitar a comunicação. E prejudicar?	Como e que processos se podem promover para uma melhor utilização das tic	Entraves à sua promoção
A pré	Poucos problemas de comunicação. Bom relacionamento. Uso o diálogo, caderneta e reuniões.	Computador DVD's Internet	Acho que não. Pouco material disponível.	Iliteracia digital	Sim. Embora o contacto pessoal seja essencial na comunicação.	A página devia servir como meio de informação.	Falta de tempo e de disponibilidade. Recursos humanos
B 1ciclo	A relação tem a ver com a maneira de ser cada um, mas a relação é boa e existe proximidade. Meio mais usado é o verbal. Escrito leva a más interpretações. Estar com a turma todo o dia cria uma boa empatia e conhecimento.	Computador Internet Quadro Interativo	Poucos quadros interativos.	Falta de formação e de mais quadros interativos.	Sim. A nível da comunicação formal facilita imenso. A utilização ao nível da comunicação com pais ainda é difícil	Faz falta um espaço para representar as escolas para dar a conhecer o lado positivo e informativo. Ser possível viajar sobre a escola.	Alguma falta de formação. - Pouco envolvimento dos encarregados de educação com as novas tecnologias.
C c sociais	Com os alunos não se dá grande confiança, disponível mas com distância. Com pais, escrito, telefone. Os pais vêm à escola, mas não entendem nem mudam postura.	Computador Quadro interativo Projektor DVD extratos	Sim. Às vezes os problemas técnicos limitam.	Iliteracia digital e falta de tempo e disponibilidade.	Sim. Facilita os contactos com os colegas para atividades.	Falta uma zona dedicada ao departamento, onde constem os professores, materiais e atividades.	
D línguas	A comunicação por vezes falha, porque os professores por vezes também falham a comunicação com os alunos.	Computador DVD's Internet Mail próprio para turma.	Sim. Às vezes os problemas técnicos limitam.	Falta de mais uma sala com computadores para os alunos.	Sim. Os alunos estão mais habituados a lidar com as novas tecnologias do que nós. Cativa mais os alunos. Com os pais é	Usar a página do agrupamento como marketing, cativar os alunos, mostrar o que se faz de bom.	

Apêndice V: Grupo Focal – Docentes

Local: Eb 23 Corga de Lobão,

Sala: SPO,
15 de Janeiro

Dia de

					mais complicado.		
E CEXA	A comunicação nem sempre é boa. Os pais ultrapassam as competências do diretor de turma e vão diretos à direção. Leva a más interpretações e diferentes posições.	Criação de um site com conteúdos. Computador Quadro-interativo	Quadros interativos pouco rentabilizados.	Falta de tempo e de formação.	Sim. O mail institucional seria um meio bastante benéfico	Melhorar a plataforma. Ter acessível o horário da turma e do professor. Atas dos pedagógicos disponíveis para todos os docentes.	
F Exp	Utiliza a caderneta, o telefone e a hora de atendimento. A relação é boa. A comunicação com os alunos é a essencial.	Computador Projetor Internet	Sim. De uma forma geral. Pouco material didático específico	Falta de tempo	Sim	Ter o itinerário e localização de todas as escolas do agrupamento.	