

APÊNDICES

APÊNDICE I - Pedido de Autorização para a realização de estudo

Exmo(a). Sr(a). Diretor(a), da Escola Profissional _____,

Assunto: Pedido de Autorização para a realização de estudo no âmbito da Dissertação de Mestrado em Ciências da Educação

Eu, Paulo António Vilela Peixoto, na qualidade de aluno do Mestrado em Ciências da Educação, na Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade do Porto, no domínio Escola, Democracia e Tecnologias Digitais, sob a orientação da Professora Dra. Preciosa Teixeira Fernandes e do Professor Dr. Paulo Manuel Teixeira Marinho, venho, por este meio, solicitar a V.^a Exa. autorização para a realização de um estudo de investigação na Escola Profissional que dirige, no âmbito da elaboração da dissertação de Mestrado com o título “O papel da liderança do Diretor Pedagógico na integração de Tecnologias Digitais nos Cursos Profissionais do Ensino Secundário”.

No âmbito desta investigação, se for deferido o presente pedido, será aplicado um questionário aos Professores e ao Diretor Pedagógico, assim como, será realizada uma entrevista ao Diretor Pedagógico, tendo como objetivo, compreender qual a relação entre o estilo de liderança dos Diretores Pedagógicos e a utilização de Tecnologias Digitais, para enriquecimento pedagógico, pelos Professores.

A recolha de dados, e todos os procedimentos a seguir, respeitarão, integralmente, os princípios éticos da investigação, nomeadamente o anonimato e a confidencialidade dos dados dos participantes e da Escola Profissional. Para as entrevistas, será requerida a assinatura de um termo de consentimento informado.

Manifesto a minha total disponibilidade para qualquer esclarecimento adicional sobre o estudo que entenda por bem formular.

Agradeço, desde já, a sua disponibilidade e a atenção disponibilizada a esta solicitação.

Na expectativa da sua resposta, deixo os meus melhores cumprimentos,

Porto, 16 de janeiro de 2024

O investigador responsável
Paulo António Vilela Peixoto • up199600953@fpce.up.pt

APÊNDICE II - Formulário de consentimento informado

CONSENTIMENTO INFORMADO

Eu, _____, declaro que participei voluntariamente na entrevista conduzida pelo investigador Paulo António Vilela Peixoto, discente do Mestrado em Ciências da Educação, da Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade do Porto, no âmbito da dissertação de Mestrado com o título “O papel da liderança do Diretor Pedagógico na integração de Tecnologias Digitais nos Cursos Profissionais do Ensino Secundário”, e que fui informado(a) dos objetivos do projeto de investigação de maneira clara e detalhada. Foi-me ainda assegurado:

- Confidencialidade e anonimato da minha participação no presente projeto de investigação;
- Que poderei desistir a qualquer momento, sem que tal decisão me possa penalizar;
- Que terei acesso aos resultados do projeto de investigação.

Foi-me, ainda, garantido que caso autorize a gravação, os dados recolhidos serão anónimos e confidenciais, sendo apenas utilizados no âmbito do presente projeto de investigação, sendo, posteriormente, destruídos.

A transcrição da entrevista ser-me-á facultada antes da sua integração no projeto de investigação, para que tenha oportunidade de rever o texto e proceder a eventuais ajustes, caso assim o entenda.

Considero que estão reunidas as condições para ser entrevistador(a), consentindo que a entrevista seja gravada.

_____, ____ de _____ de 2024

Assinatura do entrevistado(a)

APÊNDICE III - Questionário aplicado aos(às) Diretores(as) Pedagógicos(as)

QUESTIONÁRIO - AVALIAÇÃO DO ESTILO LIDERANÇA

(Aplicação ao(à) Diretor(a) Pedagógico(a) dos Cursos Profissionais)

Estimado(a) Diretor(a) Pedagógico(a),

O presente questionário insere-se no âmbito da dissertação de Mestrado em Ciências da Educação, no domínio Escola, Democracia e Tecnologias Digitais, da Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade do Porto, sob a orientação da Professora Dra. Preciosa Teixeira Fernandes e do Professor Dr. Paulo Manuel Teixeira Marinho, com o título “O papel da liderança do Diretor Pedagógico na integração de Tecnologias Digitais nos Cursos Profissionais do Ensino Secundário”.

O questionário tem como objetivo identificar o estilo de liderança e os seus resultados nas suas atividades enquanto Diretor(a) Pedagógico(a). O presente questionário é anónimo e de fácil preenchimento, sendo o tempo previsto para a sua realização de 8 minutos. Os dados recolhidos serão apenas utilizados para fins do presente estudo de investigação, e não serão utilizados para quaisquer outras finalidades.

A sua colaboração é voluntária, podendo desistir a qualquer momento. Para tal, bastará contactar o investigador através de correio eletrónico sem necessidade de se justificar e sem que haja qualquer prejuízo para si.

Informo que fui esclarecido e compreendi a informação que me foi fornecida sobre o estudo para o qual foi pedida a minha participação.

Nestas circunstâncias,

☐

Aceito participar no estudo.

☐

Não aceito participar no estudo.

Muito obrigado.

Para informações adicionais contactar, por favor, o investigador Paulo Peixoto |
up199600953@edu.fpce.up.pt

1. Dados de Caracterização

Idade: anos

Género: Feminino ☐ Masculino ☐

Habilitação Acadêmica:	Bacharelato		Licenciatura		Mestrado		Doutoramento	
	Outra		Especifique:					
Experiência Profissional1:	Até 10 anos		11 a 20 anos		21 a 30 anos		mais de 31 anos	
Tempo de permanência na Escola:	Até 10 anos		11 a 20 anos		21 a 30 anos		mais de 31 anos	
Tempo na função de Diretor(a) Pedagógico(a):			anos					

2. Estilos de liderança

Na resposta ao questionário, considere a seguinte escala

0 – Nunca	1 – Raramente	2 – Algumas vezes	3 – Muitas vezes	4 – Frequentemente
-----------	---------------	-------------------	------------------	--------------------

Como Diretor(a) Pedagógico(a):

1	Dou apoio aos Professores(as)/ Formadores(as) em troca dos seus esforços	0	1	2	3	4
2	Reflito sobre pressupostos críticos para verificar se são adequados	0	1	2	3	4
3	Não atuo no momento certo e apenas quando os problemas se agravam	0	1	2	3	4
4	Foco a atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios em relação aos padrões esperados	0	1	2	3	4
5	Evito envolver-me quando surgem questões importantes	0	1	2	3	4
6	Converso sobre os meus valores e crenças mais importantes	0	1	2	3	4
7	Encontro-me ausente quando precisam de mim	0	1	2	3	4
8	Procuro alternativas diferenciadoras para solucionar diferentes problemas	0	1	2	3	4
9	Falo com otimismo acerca do futuro	0	1	2	3	4
10	Gero orgulho nos(as) Professores(as)/ Formadores(as) por estarem associados a mim	0	1	2	3	4
11	Discuto quem é o responsável por atingir metas específicas de desempenho	0	1	2	3	4
12	Espero que algo corra mal antes de agir	0	1	2	3	4
13	Falo de modo entusiástico acerca daquilo que precisa de ser realizado	0	1	2	3	4
14	Realço a importância de se ter um forte sentido de missão	0	1	2	3	4
15	Invisto o meu tempo a ensinar e apoiar os(as) Professores(as)/ Formadores(as) a resolver problemas	0	1	2	3	4
16	Torno claro aquilo que cada um pode esperar receber quando os objetivos de desempenho são atingidos	0	1	2	3	4
17	Acredito na máxima que “enquanto as coisas vão funcionando não se devem alterar”	0	1	2	3	4

18	Vou para além dos meus interesses próprios para bem do grupo	0	1	2	3	4
19	Trato cada Professor(a)/ Formador(a) como um indivíduo e não como apenas mais um membro do grupo	0	1	2	3	4
20	Espero que os problemas se tornem crónicos antes de agir	0	1	2	3	4
21	Ajo de forma a incutir respeito por mim	0	1	2	3	4
22	Concentro a minha total atenção em lidar com erros, queixas e falhas	0	1	2	3	4
23	Pondero as consequências éticas e morais das minhas decisões	0	1	2	3	4
24	Mantenho-me a par de todos os erros	0	1	2	3	4
25	Exibo um sentido de poder e de confiança	0	1	2	3	4
26	Apresento uma visão motivadora do futuro	0	1	2	3	4
27	Dirijo a minha atenção para as falhas com o objetivo de atingir os desempenhos esperados	0	1	2	3	4
28	Evito tomar decisões	0	1	2	3	4
29	Considero cada indivíduo como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes das dos outros indivíduos	0	1	2	3	4
30	Faço com que os(as) Professores(as)/ Formadores(as) vejam os problemas de várias e diferentes perspetivas	0	1	2	3	4
31	Ajudo os(as) Professores(as)/ Formadores(as) a desenvolver os seus pontos fortes	0	1	2	3	4
32	Sugiro novas formas de realizar e completar as tarefas	0	1	2	3	4
33	Atraso a resposta a questões urgentes	0	1	2	3	4
34	Enfatizo a importância de se ter um sentido de missão coletivo	0	1	2	3	4
35	Exprimo satisfação quando os(as) Professores(as)/ Formadores(as) vão ao encontro dos desempenhos esperados	0	1	2	3	4
36	Expresso confiança que os objetivos serão alcançados	0	1	2	3	4
37	Sou eficaz em atender às necessidades dos(as) Professores(as)/ Formadores(as) relativamente ao seu trabalho	0	1	2	3	4
38	Uso métodos de liderança que são satisfatórios	0	1	2	3	4
39	Levo os(as) Professores(as)/ Formadores(as) a fazerem mais do que o esperado	0	1	2	3	4
40	Sou eficaz na representação que exerço em nome dos(as) Professores(as)/ Formadores(as) perante níveis hierárquicos superiores	0	1	2	3	4
41	Trabalho com os(as) Professores(as)/ Formadores(as) de uma forma satisfatória	0	1	2	3	4
42	Aumento a vontade dos(as) Professores(as)/ Formadores(as) obterem sucesso	0	1	2	3	4
43	Sou eficaz em ir ao encontro das necessidades e objetivos da organização	0	1	2	3	4
44	Aumento a vontade dos(as) Professores(as)/ Formadores(as) em exercer a sua ação com maior afinco	0	1	2	3	4
45	Lidero um grupo que é eficaz	0	1	2	3	4

Muito obrigado pela sua colaboração.

APÊNDICE IV - Questionário aplicado à Equipa Pedagógica**QUESTIONÁRIO****AVALIAÇÃO DO ESTILO LIDERANÇA E CARATERIZAÇÃO DO NÍVEL DE INTEGRAÇÃO DE TECNOLOGIAS DIGITAIS NAS PRÁTICAS PEDAGÓGICAS**

(Aplicação aos Professores(as)/ Formadores(as) dos Cursos Profissionais)

Estimado(a) Professor(a)/ Formador(a),

O presente questionário insere-se no âmbito da dissertação de Mestrado em Ciências da Educação, no domínio Escola, Democracia e Tecnologias Digitais, da Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade do Porto, sob a orientação da Professora Dra. Preciosa Teixeira Fernandes e do Professor Dr. Paulo Manuel Teixeira Marinho, com o título “O papel da liderança do Diretor Pedagógico na integração de Tecnologias Digitais nos Cursos Profissionais do Ensino Secundário”.

O questionário tem como objetivo a identificação, por um lado, do estilo de liderança dos(as) Diretores(as) Pedagógicos(as), por outro, a caracterização do nível da integração de tecnologias digitais nas práticas pedagógicas. O presente questionário é anónimo e de fácil preenchimento, sendo o tempo previsto para a sua realização de 10 minutos. Os dados recolhidos serão apenas utilizados para fins do presente estudo de investigação, e não serão utilizados para quaisquer outras finalidades.

A sua colaboração é voluntária, podendo desistir a qualquer momento. Para tal, bastará contactar o investigador através de correio eletrónico sem necessidade de se justificar e sem que haja qualquer prejuízo para si.

Informo que fui esclarecido e compreendi a informação que me foi fornecida sobre o estudo para o qual foi pedida a minha participação.

Nestas circunstâncias,

☐

Aceito participar no estudo.

☐

Não aceito participar no estudo.

Muito obrigado.

Para informações adicionais contactar, por favor, o investigador Paulo Peixoto |
up199600953@edu.fpce.up.pt

1. Dados de Caracterização

Idade:	
---------------	----------------------

anos

Género:

Feminino

☐

Masculino

☐

Habilitação Académica:	Bacharelato ☐	Licenciatura ☐	Mestrado ☐	Doutoramento ☐
	Outra ☐	Especifique:		

Experiência Profissional:	Até 10 anos ☐	11 a 20 anos ☐	21 a 30 anos ☐	mais de 31 anos ☐
----------------------------------	--------------------------------------	---------------------------------------	---------------------------------------	--

Tempo de permanência na Escola:	Até 10 anos ☐	11 a 20 anos ☐	21 a 30 anos ☐	mais de 31 anos ☐
--	--------------------------------------	---------------------------------------	---------------------------------------	--

Componente de formação em que leciona:	Sociocultural ☐	Científica ☐	Tecnológica ☐
Educação Moral e Religiosa			

Exerce algum cargo na escola além da atividade de Professor(a)/ Formador(a)?	Sim ☐	Não ☐
Caso tenha respondido “Sim”, por favor, especifique:		

2. Caracterização do estilo de liderança do Diretor(a) Pedagógico(a)

Na resposta ao questionário, considere a seguinte escala

0 – Nunca	1 – Raramente	2 – Algumas vezes	3 – Muitas vezes	4 – Frequentemente
-----------	---------------	-------------------	------------------	--------------------

O(A) Diretor(a) Pedagógico(a):

1	Dá-me apoio em troca dos meus esforços	0	1	2	3	4
2	Reflete sobre pressupostos críticos para verificar se são adequados	0	1	2	3	4
3	Não atua no momento certo e apenas quando os problemas se agravam	0	1	2	3	4
4	Foca a atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios em relação aos padrões esperados	0	1	2	3	4
5	Evita envolver-me quando surgem questões importantes	0	1	2	3	4
6	Conversa sobre os seus valores e crenças mais importantes	0	1	2	3	4
7	Encontra-se ausente quando precisam dele/dela	0	1	2	3	4
8	Procura alternativas diferenciadoras para solucionar diferentes problemas	0	1	2	3	4
9	Fala com otimismo acerca do futuro	0	1	2	3	4
10	Gera orgulho nos outros por estarem associados a ele/ela	0	1	2	3	4
11	Discute quem é o responsável por atingir metas específicas de desempenho	0	1	2	3	4
12	Espera que algo corra mal antes de agir	0	1	2	3	4

13	Fala de modo entusiástico acerca daquilo que precisa de ser realizado	0	1	2	3	4
14	Realça a importância de se ter um forte sentido de missão	0	1	2	3	4
15	Investe o seu tempo a ensinar e apoiar os(as) Professores(as)/ Formadores(as) a resolver problemas	0	1	2	3	4
16	Torna claro aquilo que cada um pode esperar receber quando os objetivos de desempenho são atingidos	0	1	2	3	4
17	Mostra acreditar na máxima que “enquanto as coisas vão funcionando não se devem alterar”	0	1	2	3	4
18	Vai para além dos seus interesses próprios para bem do grupo	0	1	2	3	4
19	Trata-me como um indivíduo e não como apenas mais um membro do grupo	0	1	2	3	4
20	Espera que os problemas se tornem crónicos antes de agir	0	1	2	3	4
21	Age de forma a incutir respeito por ele/ela	0	1	2	3	4
22	Concentra a sua total atenção em lidar com erros, queixas e falhas	0	1	2	3	4
23	Pondera as consequências éticas e morais das suas decisões	0	1	2	3	4
24	Mantém-se a par de todos os erros	0	1	2	3	4
25	Exibe um sentido de poder e de confiança	0	1	2	3	4
26	Apresenta uma visão motivadora do futuro	0	1	2	3	4
27	Centra a sua atenção nas falhas com o objetivo de atingir os desempenhos esperados	0	1	2	3	4
28	Evita tomar decisões	0	1	2	3	4
29	Considera cada indivíduo como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes das dos outros indivíduos	0	1	2	3	4
30	Faz com que os outros vejam os problemas de várias e diferentes perspetivas	0	1	2	3	4
31	Ajuda-me a desenvolver os seus pontos fortes	0	1	2	3	4
32	Sugere novas formas de realizar e completar as tarefas	0	1	2	3	4
33	Demora a resposta a questões urgentes	0	1	2	3	4
34	Enfatiza a importância de se ter um sentido de missão coletivo	0	1	2	3	4
35	Exprime satisfação quando vou ao encontro dos desempenhos esperados	0	1	2	3	4
36	Expressa confiança que os objetivos serão alcançados	0	1	2	3	4
37	É eficaz em atender às minhas necessidades relativamente ao trabalho	0	1	2	3	4
38	Usa métodos de liderança que são satisfatórios	0	1	2	3	4
39	Leva-me a fazer mais do que o esperado	0	1	2	3	4
40	É eficaz na representação que exerce em meu nome perante níveis hierárquicos superiores	0	1	2	3	4
41	Trabalha comigo de uma forma satisfatória	0	1	2	3	4
42	Aumenta a minha vontade de obter sucesso	0	1	2	3	4
43	É eficaz em ir ao encontro das necessidades e objetivos da organização	0	1	2	3	4
44	Aumenta a minha vontade em exercer a minha ação com maior afinco	0	1	2	3	4

45	Lidera um grupo que é eficaz	0	1	2	3	4
----	------------------------------	---	---	---	---	---

3. Caraterização do nível de integração de tecnologias digitais nas práticas pedagógicas

Nas minhas práticas pedagógicas:

46	Utilizo ferramentas como o PowerPoint ou o Prezi para ministrar as aulas	0	1	2	3	4
47	Para apoiar os alunos, utilizo ferramentas digitais para estabelecer a comunicação (Exemplo: email, Microsoft Teams)	0	1	2	3	4
48	Utilizo o quadro interativo para ministrar as minhas aulas em substituição do quadro convencional	0	1	2	3	4
49	Promovo nos alunos o envio dos trabalhos de avaliação através de email ou outra plataforma digital	0	1	2	3	4
50	Nas minhas aulas os alunos registam as suas notas em formato digital (Exemplo: Microsoft Word, Microsoft OneNote ou Google Docs)	0	1	2	3	4
51	Utilizo hiperligações nos meus documentos de texto para que os alunos aprofundem a matéria com outras fontes	0	1	2	3	4
52	Construo apresentações com integração de recursos multimédia e hiperligações para incrementar o interesse do aluno e enriquecer a sua aprendizagem	0	1	2	3	4
53	Realizo os testes de avaliação com recurso a plataformas digital (Exemplo: Moodle, Google Forms ou Microsoft Forms), disponibilizando desta forma a respetiva classificação	0	1	2	3	4
54	Partilho com os alunos os materiais em formato digital com recurso a plataformas de gestão da aprendizagem (exemplo: Moodle) ou pastas virtuais (exemplo: OneDrive ou Google Drive)	0	1	2	3	4
55	Promovo que os alunos realizem as suas próprias pesquisas sobre alguns dos temas a abordar	0	1	2	3	4
56	Os meus alunos entregam os seus trabalhos através de plataformas digitais (Exemplo: Moodle, Microsoft Teams ou Google Docs) e eu promovo a avaliação e o respetivo feedback através da plataforma	0	1	2	3	4
57	Promovo a utilização de plataformas digitais (Exemplo: Office 365 ou Google Docs) para a realização de trabalhos de pesquisa, promovendo o trabalho colaborativo do grupo no mesmo documento utilizando a plataforma	0	1	2	3	4
58	Realizo atividades de colaboração entre todos os alunos da turma, recorrendo a ferramentas digitais colaborativas, para discussão dos temas a abordar (Exemplo: Padlet, Microsoft Whiteboard ou Canva)	0	1	2	3	4
59	Desenvolvo atividades com os meus alunos que integram a pesquisa, criação de conteúdos em vídeos sobre os temas pesquisados, a sua publicação em blog e a interação entre outros colegas através da partilha de opiniões	0	1	2	3	4
60	Recorro à metodologia Game-Based Learning, através de plataformas digitais (Exemplo: Minecraft Education), para ministrar tópicos da minha disciplina, promovendo a colaboração entre todos os alunos	0	1	2	3	4

Quais os maiores desafios/dificuldades que sente na integração de tecnologias digitais nas suas aulas?

Muito obrigado pela sua colaboração.

APÊNDICE V - Resultados do questionário aplicado

LEGENDA:

LTRANSF – LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL

IIA - Influência Idealizada – Atributos

IIC - Influência Idealizada – Comportamentos

MI - Motivação inspiradora

EI - Estimulação Intelectual

CI - Consideração Individual

RL – RESULTADOS LIDERANÇA

EE - Esforço Extra

E - Eficácia

S - Satisfação

LTRANS – LIDERANÇA TRANSACIONAL

RC - Recompensa Contingencial

GEA - Gestão por Exceção Ativa

ENH - ENHANCEMENT

SU - Substitution

A - Augmentation

LF – LAISSEZ-FAIRE

GEP - Gestão por Exceção Passiva

TRANSF - TRANSFORMATION

M - Modification

R - Redefinition

			RESULTADO GLOBAL - DIREÇÃO PEDAGÓGICA												RESULTADO GLOBAL - EQUIPA PEDAGÓGICA																
ID	CARATERÍSTICA	SIGLA	AFIRMAÇÃO	0		1		2		3		4		AMOSTRA	MÉDIA	DP	COEF. VAR.	0		1		2		3		4		AMOSTRA	MÉDIA	DP	COEF. VAR.
				N	%	N	%	N	%	N	%	N	%					N	%	N	%	N	%	N	%	N	%				
10	LTRANSF	IIA	Gera orgulho nos outros por estarem associados a ele/ela					3	60%	2	40%	0		5	2,40	0,49	20%	2	2,3%	10	11,5%	24	27,6%	33	37,9%	18	20,7%	87	2,63	1,01	38%
18	LTRANSF	IIA	Vai para além dos seus interesses próprios para bem do grupo							3	60%	2	40%	5	3,40	0,49	14%	4	4,6%	11	12,6%	19	21,8%	31	35,6%	22	25,3%	87	2,64	1,12	43%
21	LTRANSF	IIA	Age de forma a incultir respeito por ele/ela			1	20%	1	20%	2	40%	1	20%	5	2,60	1,02	39%	1	1,1%	5	5,7%	26	29,9%	26	29,9%	29	33,3%	87	2,89	0,98	34%
25	LTRANSF	IIA	Exibe um sentido de poder e de confiança			1	20%	2	40%	2	40%	0		5	2,20	0,75	34%	1	1,1%	5	5,7%	18	20,7%	36	41,4%	27	31,0%	87	2,95	0,92	31%
6	LTRANSF	IIC	Conversa sobre os seus valores e crenças mais importantes					3	60%	1	20%	1	20%	5	2,60	0,80	31%	3	3,4%	14	16,1%	23	26,4%	29	33,3%	18	20,7%	87	2,52	1,09	43%
14	LTRANSF	IIC	Realça a importância de se ter um forte sentido de missão							3	60%	2	40%	5	3,40	0,49	14%			4	4,6%	11	12,6%	26	29,9%	46	52,9%	87	3,31	0,86	26%
23	LTRANSF	IIC	Pondera as consequências éticas e morais das suas decisões							3	60%	2	40%	5	3,40	0,49	14%	1	1,1%	8	9,2%	29	33,3%	29	33,3%	20	23,0%	87	2,68	0,96	36%
34	LTRANSF	IIC	Enfatiza a importância de se ter um sentido de missão coletivo							2	40%	3	60%	5	3,60	0,49	14%			5	5,7%	17	19,5%	31	35,6%	34	39,1%	87	3,08	0,90	29%
9	LTRANSF	MI	Fala com otimismo acerca do futuro					1	20%	2	40%	2	40%	5	3,20	0,75	23%			6	6,9%	11	12,6%	32	36,8%	38	43,7%	87	3,17	0,90	28%
13	LTRANSF	MI	Fala de modo entusiástico acerca daquilo que precisa de ser realizado							3	60%	2	40%	5	3,40	0,49	14%			5	5,7%	16	18,4%	27	31,0%	39	44,8%	87	3,15	0,92	29%
26	LTRANSF	MI	Apresenta uma visão motivadora do futuro					1	20%	1	20%	3	60%	5	3,40	0,80	24%	1	1,1%	7	8,0%	18	20,7%	24	27,6%	37	42,5%	87	3,02	1,03	34%
36	LTRANSF	MI	Expressa confiança que os objetivos serão alcançados							5	100%	0		5	3,00	0,00	0%			4	4,6%	12	13,8%	36	41,4%	35	40,2%	87	3,17	0,83	26%
2	LTRANSF	EI	Reflete sobre pressupostos críticos para verificar se são adequados							3	60%	2	40%	5	3,40	0,49	14%	1	1,1%	7	8,0%	15	17,2%	43	49,4%	21	24,1%	87	2,87	0,91	32%
8	LTRANSF	EI	Procura alternativas diferenciadoras para solucionar diferentes problemas							3	60%	2	40%	5	3,40	0,49	14%	1	1,1%	8	9,2%	17	19,5%	33	37,9%	28	32,2%	87	2,91	0,99	34%
30	LTRANSF	EI	Faz com que os outros vejam os problemas de várias e diferentes perspetivas					1	20%	2	40%	2	40%	5	3,20	0,75	23%	1	1,1%	6	6,9%	20	23,0%	38	43,7%	22	25,3%	87	2,85	0,92	32%
32	LTRANSF	EI	Sugere novas formas de realizar e completar as tarefas					1	20%	3	60%	1	20%	5	3,00	0,63	21%	1	1,1%	9	10,3%	20	23,0%	37	42,5%	20	23,0%	87	2,76	0,96	35%
15	LTRANSF	CI	Investe o seu tempo a ensinar e apoiar os(as) Professores(as)/ Formadores(as) a resolver problemas							4	80%	1	20%	5	3,20	0,40	12%	2	2,3%	14	16,1%	22	25,3%	32	36,8%	17	19,5%	87	2,55	1,05	41%
19	LTRANSF	CI	Trata-me como um indivíduo e não como apenas mais um membro do grupo							2	40%	3	60%	5	3,60	0,49	14%	2	2,3%	5	5,7%	15	17,2%	25	28,7%	40	46,0%	87	3,10	1,03	33%
29	LTRANSF	CI	Considera cada indivíduo como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes das dos outros indivíduos							3	60%	2	40%	5	3,40	0,49	14%	1	1,1%	9	10,3%	23	26,4%	31	35,6%	23	26,4%	87	2,76	0,99	36%
31	LTRANSF	CI	Ajuda-me a desenvolver os seus pontos fortes							4	80%	1	20%	5	3,20	0,40	12%	1	1,1%	10	11,5%	23	26,4%	39	44,8%	14	16,1%	87	2,63	0,92	35%

O PAPEL DA LIDERANÇA DO DIRETOR PEDAGÓGICO NA INTEGRAÇÃO DE TECNOLOGIAS DIGITAIS NOS CURSOS PROFISSIONAIS DO ENSINO SECUNDÁRIO

				RESULTADO GLOBAL - DIREÇÃO PEDAGÓGICA												RESULTADO GLOBAL - EQUIPA PEDAGÓGICA																														
ID	CARATERÍSTICA	SIGLA	AFIRMAÇÃO	0		1		2		3		4		AMOSTRA	MÉDIA	DP	COEF. VAR.	0		1		2		3		4		AMOSTRA	MÉDIA	DP	COEF. VAR.															
				N	%	N	%	N	%	N	%	N	%					N	%	N	%	N	%	N	%	N	%					N	%													
1	LTRANS	RC	Dá-me apoio em troca dos meus esforços			1	20%			2	40%	2	40%	5	3,00	1,10	37%	2	2,3%	6	6,9%	18	20,7%	39	44,8%	22	25,3%	87	2,84	0,96	34%															
11	LTRANS	RC	Discute quem é o responsável por atingir metas específicas de desempenho					2	40%	3	60%	0		5	2,60	0,49	19%	1	1,1%	11	12,6%	29	33,3%	31	35,6%	15	17,2%	87	2,55	0,96	37%															
16	LTRANS	RC	Torna claro aquilo que cada um pode esperar receber quando os objetivos de desempenho são atingidos					2	40%	3	60%	0		5	2,60	0,49	19%	6	6,9%	8	9,2%	30	34,5%	30	34,5%	13	14,9%	87	2,41	1,07	44%															
35	LTRANS	RC	Exprime satisfação quando vou ao encontro dos desempenhos esperados							1	20%	4	80%	5	3,80	0,40	11%	2	2,3%	3	3,4%	19	21,8%	39	44,8%	24	27,6%	87	2,92	0,91	31%															
4	LTRANS	GEA	Foca a atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios em relação aos padrões esperados			2	40%	1	20%	2	40%	0		5	2,00	0,89	45%	5	5,7%	10	11,5%	32	36,8%	26	29,9%	14	16,1%	87	2,39	1,07	45%															
22	LTRANS	GEA	Concentra a sua total atenção em lidar com erros, queixas e falhas			5	100%							5	1,00	0,00	0%	1	1,1%	21	24,1%	28	32,2%	28	32,2%	9	10,3%	87	2,26	0,98	43%															
24	LTRANS	GEA	Mantém-se a par de todos os erros			1	20%	3	60%	1	20%	0		5	2,00	0,63	32%			4	4,6%	24	27,6%	32	36,8%	27	31,0%	87	2,94	0,88	30%															
27	LTRANS	GEA	Centra a sua atenção nas falhas com o objetivo de atingir os desempenhos esperados			1	20%	2	40%	2	40%	0		5	2,20	0,75	34%	3	3,4%	10	11,5%	38	43,7%	25	28,7%	11	12,6%	87	2,36	0,96	41%															
3	LF	GEP	Não atua no momento certo e apenas quando os problemas se agravam			5	100%	0						5	1,00	0,00	0%	10	11,5%	46	52,9%	20	23,0%	9	10,3%	2	2,3%	87	1,39	0,90	65%															
12	LF	GEP	Espera que algo corra mal antes de agir	2	40%	3	60%	0						5	0,60	0,49	82%	34	39,1%	32	36,8%	14	16,1%	5	5,7%	2	2,3%	87	0,95	0,99	####															
17	LF	GEP	Mostra acreditar na máxima que "enquanto as coisas vão funcionando não se devem alterar"	1	20%	1	20%	3	60%					5	1,40	0,80	57%	10	11,5%	24	27,6%	32	36,8%	16	18,4%	5	5,7%	87	1,79	1,05	59%															
20	LF	GEP	Espera que os problemas se tomem crónicos antes de agir	3	60%	2	40%	0						5	0,40	0,49	####	28	32,2%	37	42,5%	18	20,7%	3	3,4%	1	1,1%	87	0,99	0,88	89%															
5	LF	LF	Evita envolver-me quando surgem questões importantes	4	80%	1	20%	0						5	0,20	0,40	####	19	21,8%	40	46,0%	20	23,0%	6	6,9%	2	2,3%	87	1,22	0,94	77%															
7	LF	LF	Encontra-se ausente quando precisam dele/dela	0		5	100%	0						5	1,00	0,00	0%	17	19,5%	46	52,9%	17	19,5%	5	5,7%	2	2,3%	87	1,18	0,89	75%															
28	LF	LF	Evita tomar decisões	2	40%	3	60%	0						5	0,60	0,49	82%	39	44,8%	22	25,3%	21	24,1%	5	5,7%			87	0,91	0,95	####															
33	LF	LF	Demora a resposta a questões urgentes	1	20%	2	40%	2	40%					5	1,20	0,75	62%	9	10,3%	38	43,7%	26	29,9%	10	11,5%	4	4,6%	87	1,56	0,98	63%															
39	RL	EE	Leva-me a fazer mais do que o esperado					3	60%	2	40%			5	2,40	0,49	20%	4	4,6%	8	9,2%	23	26,4%	34	39,1%	18	20,7%	87	2,62	1,05	40%															
42	RL	EE	Aumenta a minha vontade de obter sucesso					3	60%	2	40%			5	2,40	0,49	20%	2	2,3%	9	10,3%	19	21,8%	35	40,2%	22	25,3%	87	2,76	1,02	37%															
44	RL	EE	Aumenta a minha vontade em exercer a minha ação com maior afinco					2	40%	3	60%			5	2,60	0,49	19%	2	2,3%	8	9,2%	25	28,7%	32	36,8%	20	23,0%	87	2,69	1,00	37%															
37	RL	E	É eficaz em atender às minhas necessidades relativamente ao trabalho					2	40%	3	60%			5	2,60	0,49	19%	1	1,1%	4	4,6%	22	25,3%	40	46,0%	20	23,0%	87	2,85	0,86	30%															
40	RL	E	É eficaz na representação que exerce em meu nome perante níveis hierárquicos superiores					1	20%	2	40%	2	40%	5	3,20	0,75	23%	1	1,1%	10	11,5%	22	25,3%	28	32,2%	26	29,9%	87	2,78	1,03	37%															
43	RL	E	É eficaz em ir ao encontro das necessidades e objetivos da organização					1	20%	4	80%	0		5	2,80	0,40	14%	1	1,1%	6	6,9%	12	13,8%	34	39,1%	34	39,1%	87	3,08	0,95	31%															
45	RL	E	Lidera um grupo que é eficaz					0		4	80%	1	20%	5	3,20	0,40	12%	1	1,1%	7	8,0%	18	20,7%	35	40,2%	26	29,9%	87	2,90	0,96	33%															
38	RL	S	Usa métodos de liderança que são satisfatórios					2	40%	3	60%	0		5	2,60	0,49	19%	1	1,1%	10	11,5%	19	21,8%	37	42,5%	20	23,0%	87	2,75	0,97	35%															
41	RL	S	Trabalha comigo de uma forma satisfatória			1	20%	1	20%	2	40%	1	20%	5	2,60	1,02	39%	1	1,1%	5	5,7%	19	21,8%	36	41,4%	26	29,9%	87	2,93	0,92	31%															
46	ENH	SU	Utilizo ferramentas como o PowerPoint ou o Prezi para ministrar as aulas															2	2,3%	10	11,5%	26	29,9%	22	25,3%	27	31,0%	87	2,71	1,09	40%															
47	ENH	SU	Para apoiar os alunos, utilizo ferramentas digitais estabelecer a comunicação (Exemplo: email, Microsoft Teams)																													3	3,4%	8	9,2%	21	24,1%	55	63,2%	87	3,47	0,80	23%			
48	ENH	SU	Utilizo o quadro interativo para ministrar as minhas aulas em substituição do quadro convencional																													33	37,9%	14	16,1%	16	18,4%	15	17,2%	9	10,3%	87	1,46	1,40	96%	
49	ENH	SU	Promovo nos alunos o envio dos trabalhos de avaliação através de email ou outra plataforma digital																														5	5,7%	9	10,3%	23	26,4%	50	57,5%	87	3,36	0,88	26%		
50	ENH	SU	Nas minhas aulas os alunos registam as suas notas em formato digital (Exemplo: Microsoft Word, Microsoft OneNote ou Google Docs)																														14	16,1%	14	16,1%	15	17,2%	17	19,5%	27	31,0%	87	2,33	1,46	63%
51	ENH	A	Utilizo hiperligações nos meus documentos de texto para que os alunos aprofundem a matéria com outras fontes																														6	6,9%	15	17,2%	27	31,0%	22	25,3%	17	19,5%	87	2,33	1,17	50%
52	ENH	A	Construo apresentações com integração de recursos multimédia e hiperligações para incrementar o interesse do aluno e enriquecer a sua aprendizagem																														4	4,6%	11	12,6%	27	31,0%	27	31,0%	18	20,7%	87	2,51	1,09	44%
53	ENH	A	Realizo os testes de avaliação com recurso a plataformas digital (Exemplo: Moodle, Google Forms ou Microsoft Forms), disponibilizando desta forma a respetiva classificação																														14	16,1%	14	16,1%	25	28,7%	18	20,7%	16	18,4%	87	2,09	1,32	63%
54	ENH	A	Partilho com os alunos os materiais em formato digital com recurso a plataformas de gestão da aprendizagem (exemplo: Moodle) ou pastas virtuais (exemplo: OneDrive ou Google Drive)																														4	4,6%	4	4,6%	17	19,5%	18	20,7%	44	50,6%	87	3,08	1,14	37%
55	ENH	A	Promovo que os alunos realizem as suas próprias pesquisas sobre alguns dos temas a abordar																														1	1,1%	4	4,6%	9	10,3%	29	33,3%	44	50,6%	87	3,28	0,91	28%
56	TRANSF	M	Os meus alunos entregam os seus trabalhos através de plataformas digitais (Exemplo: Moodle, Microsoft Teams ou Google Docs) e eu promovo a avaliação e o respetivo feedback através da plataforma																														2	2,3%	7	8,0%	8	9,2%	22	25,3%	48	55,2%	87	3,23	1,06	33%
57	TRANSF	M	Promovo a utilização de plataformas digitais (Exemplo: Office 365 ou Google Docs) para a realização de trabalhos de pesquisa, promovendo o trabalho colaborativo do grupo no mesmo documento utilizando a plataforma.																														3	3,4%	8	9,2%	9	10,3%	30	34,5%	37	42,5%	87	3,03	1,10	36%
58	TRANSF	R	Realizo atividades de colaboração entre todos os alunos da turma, recorrendo a ferramentas digitais colaborativas, para discussão dos temas a abordar (Exemplo: Padlet, Microsoft Whiteboard ou Canva)																														5	5,7%	16	18,4%	22	25,3%	23	26,4%	21	24,1%	87	2,45	1,20	49%
59	TRANSF	R	Desenvolvo atividades com os meus alunos que integram a pesquisa, criação de conteúdos em vídeos sobre os temas pesquisados, a sua publicação em blog e a interação entre outros colegas através da partilha de opiniões																														6	6,9%	9	10,3%	20	23,0%	29	33,3%	23	26,4%	87	2,62	1,18	45%
60	TRANSF	R	Recorro à metodologia Game-Based Learning, através de plataformas digitais (Exemplo: Minecraft Education), para ministrar tópicos da minha disciplina, promovendo a colaboração entre todos os alunos																														28	32,2%	23	26,4%	20	23,0%	12	13,8%	4	4,6%	87	1,32	1,19	90%

APÊNDICE VI - Guião de entrevista aos(as) Diretores(as) Pedagógicos(as)**ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA**

(Aplicação ao(a) Diretor(a) Pedagógico(a) dos Cursos Profissionais)

Foco: o papel do(a) Diretor(a) Pedagógico(a) na integração de Tecnologias Digitais no processo de Ensino-Aprendizagem**Objetivos da entrevista:**

- Recolher informação que possibilite a verificação do estilo de liderança do(a) Diretor(a) Pedagógico(a);
- Identificar o papel do(a) Diretor(a) Pedagógico(a) na utilização de Tecnologias Digitais no processo de ensino-aprendizagem;
- Compreender as estratégias utilizadas e os resultados alcançados no âmbito do enriquecimento do processo de ensino-aprendizagem com Tecnologias Digitais;
- Recolher informação sobre os desafios/ dificuldades que sente enquanto líder na integração de Tecnologias Digitais no processo de ensino-aprendizagem na sua escola;
- Recolher informação sobre as dificuldades que sentem nos Professores(as)/Formadores(as) para integração de Tecnologias Digitais nas suas aulas, na perceção do(a) Diretor(a) Pedagógico(a).

Bloco da Entrevista	Objetivo	Questões orientadoras
BLOCO 1 Apresentação e Legitimação da entrevista	- Explicar da situação de entrevista - Formalizar o protocolo de participação - Criar o ambiente adequado para a realização da entrevista	1. Informar o(a) entrevistado(a) do contexto da investigação, objetivos e tema da entrevista.
		2. Solicitar a colaboração do(a) entrevistado(a), salientando a importância do seu contributo.
		3. Informar o(a) entrevistado(a) e assegurar a confidencialidade das declarações prestadas.
		4. Assinar o termo de consentimento esclarecido.
		5. Solicitar permissão para gravar em áudio.
BLOCO 2 Formação, Experiência Profissional e motivações	- Recolher informação sobre a experiência profissional do(a) Diretor(a) Pedagógico(a) - Identificar as motivações que o(a) levaram a assumir o cargo de Diretor(a) Pedagógico(a)	6. Qual a sua formação académica?
		7. Quantos anos tem de experiência enquanto professor?
		8. Quantos anos tem no papel de Diretor(a) Pedagógico(a)
		9. Há quanto tempo exercer a função nesta escola?
		10. Tem alguma formação específica para esta função?
		11. O que o(a) motivou a assumir o cargo de Diretor(a) Pedagógico(a)?

Bloco da Entrevista	Objetivo	Questões orientadoras
BLOCO 3 Estilo de liderança	- Recolher informação que possibilite a verificação do estilo de liderança do(a) Diretor(a) Pedagógico(a)	12. Enquanto Diretor(a) Pedagógico(a), como descreveria a sua forma de liderança?
		13. Acha que a sua forma de liderar potencia a Equipa Pedagógica? De que forma? Que tipo de autonomia acha que promove? Pode descrever, por favor?
		14. Reconhece o contributo de cada professor(a) na organização? De que forma o demonstra?
		15. Como acompanha a implementação das atividades curriculares e das metas estabelecidas?
		16. Qual o seu modo de atuação perante o não cumprimento pelos(as) Professores(as) das metas estabelecidas?
		17. No âmbito das suas funções, como exerce o processo de tomada de decisão?
		18. Como faz a gestão dos problemas que enfrenta diariamente na escola?
		19. Sente-se reconhecido(a) na escola pelo desenvolvimento do seu trabalho enquanto Diretor(a) Pedagógico(a)? Pode explicar a sua resposta? E por quem é reconhecido(a)?
		20. Como acha que a equipa pedagógica o(a) caracteriza?
		21. Na sua opinião, quais as características essenciais que considera que um(a) Diretor(a) Pedagógico(a) deve possuir enquanto líder?
BLOCO 4 O papel do(a) Diretor(a) Pedagógico(a) na utilização de Tecnologias Digitais	- Identificar o papel do(a) Diretor(a) Pedagógico(a) na utilização de Tecnologias Digitais no processo de ensino-aprendizagem - Compreender as estratégias utilizadas e os resultados alcançados no âmbito do enriquecimento do processo de ensino-aprendizagem com Tecnologias Digitais - Identificar os desafios/dificuldades do(a) Diretor(a) Pedagógico(a) na integração de Tecnologias Digitais - Identificar as dificuldades que sentem nos Professores para integração de Tecnologias Digitais nas suas aulas, na perceção do(a) Diretor(a) Pedagógico(a)	22. Considera que a implementação de tecnologias digitais no processo de ensino-aprendizagem se constitui como uma mais-valia? Porque razão?
		23. Promove uma cultura de inovação e aplicação de tecnologias digitais para enriquecer o processo de ensino-aprendizagem junto dos Professores(as)? De que forma? Quais as estratégias que utiliza e como apoio e orienta os(as) Professores(as)?
		24. Gostaria que partilhasse os resultados dessas estratégias (através de exemplos de iniciativas concretas) e qual o impacto nos alunos, no seu desempenho e motivação e na satisfação dos Professores(as)?
		25. Quais os desafios e dificuldades que, enquanto Diretor(a) Pedagógico(a), enfrenta na integração de tecnologias digitais no processo de ensino-aprendizagem?
		26. E relativamente à Equipa Pedagógica, quais considera que são as principais dificuldades com que se deparam?
		27. Como tem gerido essas dificuldades e como tem promovido apoio à Equipa Pedagógica para as superar?

Bloco da Entrevista	Objetivo	Questões orientadoras
BLOCO 5 Encerramento da entrevista e agradecimento	- Facultar ao(à) entrevistado(a) possibilidade de abordar qualquer outro assunto relacionado com o tema; - Agradecer a colaboração informar sobre o processo de devolução da entrevista para aferição da informação partilhada.	28. Para finalizar, gostaria de questionar se quer acrescentar mais alguma ideia e/ou fazer mais algum comentário?
		29. Agradecimentos e reforço do compromisso de devolução das conclusões do estudo. Promover a informação que a transcrição da entrevista será facultada ao(à) entrevistado(a) antes da análise de dados e da sua integração no documento final do projeto de investigação, para que tenha oportunidade de rever o texto e proceder a eventuais ajustes, caso assim o entenda.

APÊNDICE VII - Transcrição das entrevistas aos(as) Diretores(as) Pedagógicos(as)

Todos os dados e/ou referências que, de alguma forma, possam identificar o/a Diretor(a) Pedagógico(a) ou a escola foram omitidos na transcrição das entrevistas.

Entrevista 1

Data da Entrevista: 12 de julho de 2024 | Duração: 00:40:52

5	BLOCO 2 – Formação, Experiência Profissional e motivações
6	ENTREVISTADOR: Vamos começar, portanto. A primeira pergunta que lhe faço é qual a sua formação académica?
7	ENTREVISTADO: Então eu iniciei os meus estudos na biologia marinha, portanto na licenciatura em Biologia Marinha e Pescas, na Universidade (referência da Universidade). Fiz toda a parte curricular do curso, mas depois, no último ano, antes de entregar, portanto, a tese de dissertação, percebi que não, que queria fazer outra coisa, que queria era dar aulas, aliás, comecei a dar aulas mesmo assim, com essa habilitação e percebi que a minha vida passaria era pelo ensino. Mas como na altura o meu curso não me conferia essa habilitação, eu fiz mudança de curso para ensino da Biologia e Geologia, também na Universidade (referência da Universidade), e tive, portanto, fiz essa licenciatura a trabalhar ao mesmo tempo, portanto a dar aulas, na altura ainda não havia uma exigência tão grande a nível da habilitação dos docentes. Na altura estas licenciaturas de ensino, tinham o último ano como estágio curricular integrado numa escola e, portanto, nesse ano, que foi em 2004-2005 foi o único ano em que eu estive fora desta escola (referência à Escola onde hoje assume a função de Direção Pedagógica), porque tive que fazer o meu estágio curricular em exercício numa escola pública em (referência do Concelho de localização da Escola) e portanto, depois tive durante muitos anos a lecionar e fiz, já não sei dizer agora em que ano, mas provavelmente em 2014-15, foi quando fiz, iniciei o mestrado em Ciências da Educação e Formação na área de Especialização em Gestão e Administração Educacional, mas só consegui fazer a parte curricular, portanto, fiquei-me pela pós-graduação. E estas são, assim, grosso modo, a minha formação académica. Depois fiz uma série de formações, mas pronto, isso decorre da minha atividade enquanto Professora e Diretora.
8	ENTREVISTADOR: Muito bem. E quantos anos de experiência tem enquanto professor?
9	ENTREVISTADO: Muito bem, tenho, portanto, eu iniciei em 1995, portanto, este ano vou completar 29 anos.
10	ENTREVISTADOR: Muito bem. E no papel de Diretora Pedagógica há quantos anos é que está?
11	ENTREVISTADO: Sim, comecei em 2006. Portanto, também vou completar este ano 18 anos.
12	ENTREVISTADOR: E referiu há pouco que praticamente todo o período foi na Escola Profissional onde está? Quanto tempo então é que tem, portanto, são os 29 anos de experiência?
13	ENTREVISTADO: Sim, 29 menos um, foi um ano em que estive a fazer o estágio na Escola Pública em (referência do Concelho de localização da Escola)

14	ENTREVISTADOR: Relativamente à função de Diretora Pedagógica, tem alguma formação específica para essa função?
15	ENTREVISTADO: Pronto. Eu não diria que é uma formação específica, mas quando eu iniciei o mestrado foi também muito a pensar nalguma, enfim, nalguma formação mais direcionada para esta função. Mas de resto, a minha formação tem sido no serviço, é uma formação no serviço, e não fiz nenhuma formação dita específica para a função.
16	ENTREVISTADOR: É a prática, a prática do dia a dia. E para esta função de Diretora Pedagógica, o que é que a motivou para isso?
17	ENTREVISTADO: Na altura eu era muito novinha quando iniciei esta função. Iniciei a função por convite, portanto, na altura era o Diretor da escola, da entidade proprietária, e eu durante algum tempo senti-me assim um bocadinho, às vezes em formações que fazíamos pela Associação Nacional de Escolas Profissionais, pela ANESPO, na altura havia muitas formações, foram tempos muito bons e dourados, em que havia até um centro de formação da própria ANESPO, e eu lembro-me de ir a essas formações e ser sempre a Diretora mais novinha que lá estava. Portanto, havia aqui alguma, eu não diria insegurança, mas pronto, sentia, sentia essa diferença. O que me levou a aceitar foi sempre este gosto pela educação, e por, de alguma forma ter este sentido romântico, se é que se pode dizer, de querer dar o meu contributo para a educação e tornar esta, enfim, este sistema mais humano, mais ligado às preocupações dos Alunos, portanto, foi. essa, senti que foi um desafio, mas ao mesmo tempo foi essa vontade que me levou a querer aceitar o cargo.
18	BLOCO 3 – Estilo de liderança
19	ENTREVISTADOR: E neste papel de Diretora Pedagógica, como é que se descreveria a nível da sua forma de liderança?
20	ENTREVISTADO: Pronto, isso já é, é aquela dificuldade de nós falarmos de nós tendo em conta que o risco grande que existe, do que nós achamos de nós não ser aquilo que os outros veem em nós. Mas, correndo esse risco, eu acho que o meu exercício de função, pauta-se muito pela transparência, por querer sempre criar um ambiente onde todos podem dar o seu contributo. Portanto, este é o meu gabinete, onde eu estou com a minha colega Subdiretora, é um espaço de porta aberta (agora por acaso está fechada, mas tem a ver com o ruído). Mas por norma nós pautamo-nos sempre, e eu pauto-me nas minhas funções, por ter sempre a porta aberta e não só para professores, como para Alunos. Portanto, vendo aqui alguma dificuldade, às vezes de coisas mais em reuniões ou outros, mas por normas, os Alunos batem à porta e vêm falar connosco e comigo sem qualquer reserva. Portanto, transparência, permitir que todos possam dar o seu contributo, eu acho que há aqui uma coisa que também é muito importante, que é, eu tento sempre pensar naquilo que é melhor para os Alunos. Como diretores, eu acho que às vezes nós ficamos aqui um bocado isolados e acabamos por ter apenas uma visão parcial daquilo que os Professores veem, não é? E eu tento, lá está, eu tento sempre pensar o que é que de facto é melhor para todos, mas nunca esquecendo que nós só somos Professores, Diretores e a escola só existe porque os Alunos existem, portanto, eles são o nosso foco. E é para eles, e é no bem-estar deles, que nós devemos pensar em permanência.
21	ENTREVISTADOR: Muito bem. E acha que a sua forma de liderar potencia a Equipa Pedagógica? Que tipo de autonomia é que acha que lhes promove, no fundo, na prossecução destas ideias que transmitiu?
22	ENTREVISTADO: Certo. Eu acho que é um equilíbrio, não é? É aqui uma dificuldade entre permitir que as pessoas, portanto, façam, deem o seu melhor, deem o seu contributo, façam aquilo que acham o melhor, portanto, a autonomia toda, mas sempre balizada por as questões. que eu vou dizer com toda a honestidade, cada vez eu vou sentindo que há mais dificuldade no

	rigor, na verdade dos processos, há para aqui às vezes umas dificuldades em que as coisas sejam apresentadas da forma mais objetiva possível e, portanto, a responsabilidade, portanto, é a autonomia máxima, mas responsabilidade máxima, também.
23	ENTREVISTADOR: É reconhece o contributo de cada professor, cada formador na organização.
24	ENTREVISTADO: Eu digo que sim. Melhor, eu até digo que sem os Professores o nosso trabalho não seria possível, não é? Portanto, sim, reconhece o contributo dos professores. E como é que o faço? Eu acho que a única forma de o fazer é assumindo isso, não é? Dizendo olha muito bem, gostei muito deste resultado, isto foi muito bem feito, muito bem conseguido. Às vezes até junto dos Alunos nas próprias salas de aula, quando tenho essa oportunidade, vou lá e pergunto como é que foi isto, ou como é que foi aquilo, e aproveito estes momentos para também elogiar a ação dos Professores, portanto, na presença dos Alunos. Portanto, eu acho que é um reconhecimento da forma mais direta possível, e dizendo muito bem, ou então, quando as coisas não são tão bem conduzidas, aí as pessoas são chamadas, falamos sobre as coisas, o que correu bem, o que é que foi menos bem, e o que é que terá que ser melhorado no futuro. Portanto, também essa, necessidade de assumirmos o que é que não correu bem, sempre com vista a, no futuro, as coisas serem melhoradas.
25	ENTREVISTADOR: Uma perspetiva de melhoria contínua, portanto, e feedback contínuo também aos próprios profissionais.
26	ENTREVISTADO: Exatamente.
27	ENTREVISTADOR: É nesta lógica que referiu, portanto, da autonomia, mas uma autonomia com rigor e responsabilidade, como é que acompanha a implementação das atividades curriculares e das metas que estabelece para a sua Escola Profissional?
28	ENTREVISTADO: Estamos a falar aqui de uma escola pequena, não é? Uma escola tem lotação para 204 Alunos, portanto, é uma pequena família, como eu costume dizer. Como é que acompanho as atividades? Da forma o mais próxima possível. Sempre que há atividades aqui na escola, eu tento acompanhar presencialmente junto das mesmas. Dizer também que aqui é uma escola que está certificada com o Sistema Garantia da Qualidade, o EQAVET, portanto, em relação às metas, nós temos aqui procedimentos muito próprios para conseguir perceber se as metas que nós definimos estão ou não a ser atingidas e o que fazer para o conseguir. Portanto, a esse nível, isso é muito na base de reuniões, de relatórios que são produzidos, e que são depois nos conselhos pedagógicos divulgados. E na procura da melhoria, sim, e basicamente será isso. Com os Alunos é uma relação muito próxima, portanto das atividades aqui, fora, às vezes os Alunos vão fazer até atividades fora, nós acompanhamos, portanto, é muito diferente de uma escola, eu sei que esta situação não seria possível em todas as escolas, mas aqui fico contente por podermos fazer este acompanhamento muito próximo.
29	ENTREVISTADOR: E que toca naquilo que referiu há bocadinho, o principal foco é o aluno, não é? Portanto.
30	ENTREVISTADO: Exatamente. Exatamente.
31	ENTREVISTADOR: Muito bem. E esta autonomia que dá aos Professores, também referiu que muitas vezes podem haver coisas que podem correr menos bem. Qual o modo de atuação para questões que possam haver não cumprimento dos professores perante as metas que estabelece?
32	ENTREVISTADO: Isso tem a ver com aquilo que eu dizia há pouco. Tem a ver com o rigor, não é? Quando as coisas não correm bem, as coisas são assumidas. Tivemos ainda há pouco algumas situações que faça aquilo que havia sido planificado, verificámos que tinham havido algumas discrepâncias, as coisas não tinham corrido de acordo com aquilo que tinha sido programado e

	a única forma de o fazer é confrontar as pessoas. Portanto, é convocar uma reunião onde as pessoas falam abertamente sobre aquilo que aconteceu. São questionadas, não é? Explicam-se, fundamenta-se aquilo que não correu da forma como devia e colocamos em prática as alterações que são precisas de uma forma, mais uma vez, sempre muito honesta, portanto virado para assumir aquilo que não correu bem.
33	ENTREVISTADOR: Muito bem. Uma das funções importantes de um Diretor Pedagógico é a tomada de decisão. Portanto, como é que exerce este processo?
34	ENTREVISTADO: Então, aqui nesta escola, como eu disse há pouco, a direção pedagógica é dividida entre mim e a minha colega, a Subdiretora, e quando há necessidade de tomar decisões, implementar alguma coisa diferente, eu acho que aquilo que fazemos normalmente é, refletimos, previamente, portanto, eu e ela, trocamos impressões, se necessário, até falamos com a Diretora da Entidade Proprietária (referência do nome da Entidade Proprietária), quando são decisões que possam ter aqui um risco. Pode haver outras instâncias mas, portanto, falamos previamente, refletimos, depois, se necessário, falamos com as Chefias Intermédias, portanto com os Coordenadores de Curso ou com os Orientadores Educativos e, havendo necessidade, depois tomar decisão/decisões, essas são tomadas, voltamos a discutir o assunto, embora aqui na escola somos muito poucos, portanto, se nós falamos com os Coordenadores, com os Orientadores Educativos, quando vamos para o Conselho Pedagógico as coisas já estão praticamente todas decididas, mas é nessa tomada sempre de consciência e de reflexão, de modo a que depois, no final, em reunião do Conselho Pedagógico, essas decisões estejam mais uma vez fundamentadas, fica tudo resumido em ata e as pessoas validam essas decisões. Portanto, não é algo unidirecional em que nós decidimos, ou eu decido, e as pessoas executam. Não é dessa forma.
35	ENTREVISTADOR: Há uma tomada de decisão partilhada.
36	ENTREVISTADO: Exatamente.
37	ENTREVISTADOR: E como é que faz a gestão dos problemas que enfrenta diariamente na escola?
38	ENTREVISTADO: Com dificuldade. Faço essa gestão com muita dificuldade, cada vez mais. Se não tive a oportunidade de o dizer, dizer agora, esta é uma escola que está num território de baixa densidade, portanto está aqui na área (referência à área onde se insere a escola). Temos vindo a perder Alunos, gradualmente, nos últimos anos de uma forma mais acentuada, e estamos neste momento mesmo numa situação, diria, crítica, porque se não houver, portanto, se não houver inscrições para o próximo ano, nós temos apenas turmas de continuidade e teremos duas turmas de continuidade. Portanto, quando eu digo como é que toma as decisões, todas elas são tomadas com grande dificuldade, na medida em que há sempre riscos, temos sempre em mente a questão da perda dos Alunos que, enfim, nos estrangula aqui a vários níveis, mas a gestão dos problemas é sempre, tem a ver, com a forma como tomamos as decisões e é de uma forma sempre partilhada, de uma forma em que todos, portanto não tomo decisões, os problemas não são geridos apenas com base numa visão. Ao longo dos anos eu tenho aprendido que aquilo que às vezes nos aparece como apenas o problema resume-se a uma visão, não há sempre outras visões e outras formas de olhar para os problemas, portanto, tentemos sempre o mais possível, englobar essas todas esses olhares e encontrar a melhor resposta e a melhor solução com a equipa, às vezes até com os Serviços Administrativos, com os Professores, com os Pais, às vezes, embora os Pais não sejam as presenças mais assíduas, pelo menos aqui na nossa escola isso não acontece, e, se calhar, isso também será parte do problema. Mas os problemas são geridos sempre de uma forma muito partilhada e aberta.
39	ENTREVISTADOR: E no fundo, esta multidisciplinidade apoia também a ver os problemas de outras perspetivas.

40	ENTREVISTADO: Como é óbvio, sim. Sempre.
41	ENTREVISTADOR: Muito bem. Há pouco falámos no reconhecimento que tinha, portanto, e na forma como vê os Professores. E agora, no seu caso específico, sente-se reconhecida no papel de Diretora Pedagógica?
42	ENTREVISTADO: Sim. Sinto-me reconhecida. Sinto que aquilo que no início, que eu lhe disse que tinha aqui alguma reserva, porque quando iniciei as funções era muito novinha e vou sentindo que essa experiência agora já dá aqui alguns frutos, não é? Aprendi às vezes a não tomar as decisões logo da forma como, se calhar, da forma mais imediata, ganhar aqui algum espaço. O reconhecimento é uma coisa delicada e relativa, porque há dias em que as coisas correm bem e sentimos que sim, que fizemos o nosso trabalho bem feito, e há outros em que questionamos muita coisa, inclusivamente até a nossa influência que nós efetivamente temos aqui em alguns procedimentos, não é? Mais nós, que estamos como lhe disse, nesta situação difícil. O meu reconhecimento às vezes tem muito a ver com a, não é bem um reconhecimento, mas alguma mágoa, tem a ver com este trabalho todo que foi desenvolvido ao longo de muitos anos, não é? Em que tivemos muitos e bons frutos, e isso digo sem qualquer reserva, portanto, temos Alunos que neste momento estão a fazer mestrados, que estão aí em excelentes posições profissionais. Temos casos de Alunos que se não tivessem passado por esta escola não teriam tido as oportunidades que eles próprios dizem e assumem que tiveram, e a sua vida mudou por conta disso. Portanto, o reconhecimento é todo muito fruto disso tudo, mas existe aqui uma mágoa de, neste momento, estarmos nesta situação por motivos que não têm de todo a ver com a nossa prática, não é? Mas isso são outras, isso são “outros 500”, não é, como se costuma dizer.
43	ENTREVISTADOR: Por quem é que sente este reconhecimento? Quem são as pessoas que sente que reconhecem o seu trabalho?
44	ENTREVISTADO: Os Alunos. Não necessariamente os atuais, mas muitos ex-Alunos, muitos ex-Alunos, reconhecem o meu bom trabalho. Isso ajuda a compensar aqui algumas falhas, algumas mágoas. Os Professores, também. Eu acho que, ainda que também a esse nível, nós temos tido dificuldades, porque os Professores que nós tínhamos que compunham aquele núcleo duro da escola, de alguma forma têm abandonado, por questões óbvias, que esta realidade não lhes dá, portanto, segurança e os Professores vão abandonando e vão encontrando o seu lugar no sistema público. Mas, de qualquer forma, os Professores que aqui passam, que eu até digo que às vezes nós somos, para além de andar a formar os Alunos, também estamos a formar os Professores, porque, e até mais recentemente, nós estamos a admitir que, por força das circunstâncias, professores que não têm a habilitação profissional e, portanto, começam aqui a sua formação, não é? E eu sinto que os professores que saem, pronto, claro que há casos e casos, não é? Mas, de uma forma geral, os professores também reconhecem o nosso trabalho e a nossa dedicação. E, portanto, eu sinto esse reconhecimento de várias fontes.
45	ENTREVISTADOR: Como é que acha que a Equipa Pedagógica, os Formadores e os Professores, a caracteriza?
46	ENTREVISTADO: Não só a nível profissional como pessoal, eu acho que nós temos sempre esta dificuldade, como é que os outros nos veem, não é? Como é que, olhe eu não sei bem como é que me veem, mas eu acho que as pessoas me veem como uma pessoa com quem podem falar, com quem podem apresentar problemas, com quem é possível dialogar. Isso não quer dizer que eu seja sempre uma pessoa de trato fácil. Ou seja, eu pauto-me por este, e aprecio isso nas outras pessoas, eu gosto de dizer aquilo que penso e gosto quando as pessoas fazem o mesmo comigo. Isso às vezes é criar certas dificuldades, mas depois de tudo falado e de tudo conversado, eu acho que o que as pessoas retiram daqui, da nossa prática e do dia a dia é de que as pessoas têm momentos de crispação, em que dizem aquilo que pensam, em que apontam esta ou aquela falha, mas no final somos todos humanos e não fica ressentimento. Portanto, eu acho, é assim que eu

	que o tento fazer, se é exatamente assim que as pessoas me veem, pois tenho, terei sempre essa dúvida.
47	ENTREVISTADOR: E agora falando, se conseguíssemos criar as características ideais para um Diretor Pedagógico, quais é que seriam, na sua opinião?
48	ENTREVISTADO: Aí é mais fácil. Eu acho que tem que ser obrigatoriamente uma pessoa dinâmica, otimista, sempre, muito otimista, muito rigorosa e muito responsável. Acho que são as quatro características que eu acho que, claro que depois daqui decorrem outras, mas estes ingredientes são fundamentais.
49	BLOCO 4 – O papel do(a) Diretor(a) pedagógico(a) na utilização de Tecnologias Digitais
50	ENTREVISTADOR: Muito bem. Agora falando um bocadinho já das práticas do processo de ensino aprendizagem. As Tecnologias Digitais aparecem-nos hoje, e principalmente depois da COVID-19 de forma muito significativa, considera que a implementação das Tecnologias Digitais neste processo de ensino aprendizagem são uma mais valia ou constituem se como uma mais valia?
51	ENTREVISTADO: Claro que sim. Nós, na pandemia percebemos que as questões digitais nos permitirão manter o contacto e a comunicação entre os Alunos numa situação muito difícil, portanto, eu diria até que foi nesse momento que nós nos aproximamos mais desse mundo, sendo que nesta escola, nós, sempre fomentamos essas questões, essas formas de comunicação tiveram sempre muito presentes, quer por parte dos professores, quer por parte dos Alunos, inclusive, não sei se calhar até vou falar de alguma coisa que seria mais relevante nas questões seguintes, mas acontece-nos, portanto aqui nos cursos profissionais os Alunos têm no final dos cursos têm de apresentar a sua prova de aptidão profissional, e nós incentivamos muito para que os Alunos utilizem as Tecnologias Digitais nas apresentações, nos vídeos que são necessários para fazer a sua apresentação, que sejam eles, portanto, que por altura dessa apresentação perante júri interno e externo, sejam eles os detentores do conhecimento e que façam a gestão desses equipamentos, e já sucedeu de várias pessoas que vêm a constituem os elementos do júri externo, que estão ligados ao meio académico, reconhecerem que os nossos Alunos estão a ter melhor preparados do que alguns dos Alunos que eles têm, portanto, como Alunos no ensino superior. Isso é muito gratificante. E eu acho que também explica estas preocupações que nós temos de que os Alunos estejam sempre muito ligados a essas abordagens. Nós temos na escola implementado um sistema, um software educativo onde os professores registam os sumários, onde fazemos a gestão das pautas, decorrente da COVID-19 a plataforma Moodle tornou-se aqui uma forma de nos aligeirmos a questão dos papéis, portanto, deixámos de ter lugar em suporte papel para passarmos a ter todo o processo mais pedagógico arquivado na plataforma Moodle. Portanto, toda essa linguagem e essa forma de comunicar está muito presente na escola, nos mais variados níveis.
52	ENTREVISTADOR: Portanto, aqui consegue-se perceber que há claramente, por parte da Direção Pedagógica, a promoção de uma cultura de inovação e de aplicação das Tecnologias Digitais. Portanto, não só para suporte ao processo, mas também para o processo de ensino aprendizagem. Quais as estratégias que utiliza para o apoio e orientação dos Professores?
53	ENTREVISTADO: Periodicamente nós recebemos propostas de formações, algumas gratuitas, outras pagas, e nós aqui na escola temos muito essa preocupação, não só para junto dos Professores como dos próprios elementos dos Serviços Administrativos de que se mantenham atualizados. E, por exemplo, lembro-me do Professor de TIC ter sido convidado a fazer a formação na área da imagem, da edição de imagem, inclusivamente também na secretaria, nos Serviços Administrativos, mais ligados à questão da contabilidade, também são convidados a fazer formações mais específicas e fazem-nas. A questão da formação, é uma preocupação, e

	depois, por exemplo, lembro-me que também na altura da pandemia, o Professor de Matemática nos falou de uma da necessidade de uma, não sei agora dizer um nome, mas seria uma mesa para poder explicar...
54	ENTREVISTADOR: Mesa digitalizadora, eventualmente.
55	ENTREVISTADO: Exatamente. E isso tendo sido reconhecido como uma necessidade, a escola adquiriu e o Professor utilizou essas técnicas também para conseguir explicar aos Alunos e, portanto, facilitar a questão do processo ensino aprendizagem. Tentamos o mais possível, portanto existe uma impressora fotocopadora na sala dos Professores. Existem vários computadores disponíveis, pontos de trabalho na sala dos Professores, nos gabinetes dos professores. Todas as salas estão equipadas com computador e projetor multimédia. Temos um auditório onde também é possível fazer diversas atividades, temos som imagem, disponível. Portanto, apesar, das dificuldades, eu diria que estamos muito até a frente de outras escolas, com outras, enfim, que tem outros meios e se calhar não os utilizam, nós aqui fazemos este esforço grande, sim.
56	ENTREVISTADOR: Muito bem. E agora falando em iniciativas concretas com o uso das Tecnologias Digitais e aqui falando no impacto que elas têm, ora para os Alunos no seu processo de aprendizagem, ora também na motivação e satisfação dos próprios Professores e Formadores.
57	ENTREVISTADO: Exemplos de iniciativas em que nós tínhamos divulgado essas estratégias. Olhe, estou a lembrar-me aqui de uma muito particular que teve a ver com um projeto que nós tivemos em funcionamento este ano, que se chama o projeto Caderno Diário, que resultou aqui, nós temos uma relação muito próxima com a Câmara Municipal (referência da Câmara Municipal do território onde a escola se insere), portanto, temos essa facilidade e foi até um desafio da Câmara Municipal (referência da Câmara Municipal do território onde a escola se insere), através do Cineteatro, que nos chegou este projeto que no fundo consistiu num conjunto de formações e workshops ligados à música, às questões artísticas no geral, a imagem, som, a dança, e depois toda essa formação durante o ano letivo, resultou numa produção artística que foi divulgada à comunidade e onde todas esses meios e essas expressões foram apresentadas. Eu julgo que essa poderá ser uma evidência grande de como estas estratégias são utilizadas com os Alunos, porque todas estas formações decorriam em colaboração sempre com os Professores e com os objetivos das disciplinas, portanto, essa será uma evidência clara e expressa da vontade que nós temos de que todas essas ferramentas sejam colocadas ao dispor dos Alunos. Depois, ao nível dos Professores, eu diria que nós somos sempre muito abertos a iniciativas que surjam por parte dos Professores e, portanto, iniciativas criativas e inovadoras utilizando as tecnologias. Bom, não corre assim muito mais.
58	ENTREVISTADOR: E ao nível do impacto que sente que isso tem nos Alunos e nos Professores.
59	ENTREVISTADO: Eu acho que a imagem que quer os Alunos, quer os Professores que tiram quando saem, não é, de que esta é uma escola que faz um esforço a esse nível e que permite então, que os Alunos saiam daqui bem preparados a esse nível, estão muito equiparados a outros Alunos que noutras escolas, se calhar até têm outros meios, portanto, eu acho que o impacto é enorme. Inclusive até temos Alunos que depois querem prosseguir estudos nessas áreas, nas áreas mais digitais, portanto, acho que o nosso papel cumpre-se e os Professores, também?
60	ENTREVISTADOR: Muito bem. Sabemos também que nem tudo são aspetos positivos. Sabemos que nesta implementação das Tecnologias Digitais, e principalmente do papel enquanto líder, existem vários desafios e várias dificuldades. Quer partilhar esses desafios e dificuldades.
61	ENTREVISTADO: Sim, já fui partilhando algumas e eu acho que isso é basicamente esse o mote, portanto, as dificuldades decorrem muito daquilo que estamos neste momento a passar, que é a dificuldade em captar a Alunos, e isso reflete-se depois a vários níveis, portanto, na perda dos

	Professores, também, nós tínhamos um núcleo duro de Professores que de alguma forma se foi desmembrando, e há anos em que a entrada de novos professores cria aqui uma dificuldade, porque os Professores têm sempre depois de acompanhar os processos, e isso vai gerando também aqui, internamente, algum cansaço e alguma dificuldade em reunir ânimo para, muitas vezes, levar esta empresa, este empreendimento, até ao fim. Mas pronto, é como eu disse no início, o sentimento é sempre o de vamos fazendo a nossa parte. Há fatores aqui que são extrínsecos, não é, que nós não conseguimos de modo algum controlar. Temos que ter isso sempre em consciência.
62	ENTREVISTADOR: E aqui, na ótica dos Professores e dos Formadores, qual é que acha que serão as maiores dificuldades que eles têm na implementação destas Tecnologias Digitais?
63	ENTREVISTADO: A maior dificuldade, eu acho que às vezes é mesmo a falta de curiosidade. Eu acho que é também uma característica que o Professor deve sempre tentar manter presente. Às vezes, e isso decorre também de aquilo que estava a dizer há pouco, do cansaço, não é, mas eu acho que enquanto as pessoas têm esta vontade de aprender e vontade de experimentar, as dificuldades vão-se desvanecendo e às vezes os Professores também não têm, ficam muito agarrados aos seus processos sempre, e eu falo em meu nome também, ficamos muito agarrados aquilo que sempre fizemos e da maneira como fizemos, e isso torna-se um obstáculo para aprender, às vezes, por exemplo, eu posso dizer um caso que tenho aqui. Eu estou muito habituado a utilizar os PowerPoints, mas agora há o Canva e eu sei que essa ferramenta tem uma série de possibilidades, não é, que tornam o nosso trabalho mais fácil. E o Professor de TIC, às vezes, “mas porquê que não fazes”, eu digo “sim, da próxima vez que eu construir uma apresentação, vai ser em Canva”. Mas a verdade é que vou sempre buscar as coisas que já tenho preparadas e faço ali uma... é disso que estamos a falar. Eu acho que muitas vezes os Professores são vítimas dessa dificuldade de fazerem sempre as coisas da mesma maneira. Diria que é o principal.
64	ENTREVISTADOR: Será também porque é uma zona de conforto onde eles se sentem bem?
65	ENTREVISTADO: Exato. Exatamente. É isso mesmo. É sair da zona de conforto é sempre uma dificuldade.
66	ENTREVISTADOR: E enquanto líder, como é que tem gerido essas dificuldades e que forma é que tem promovido apoio à Equipa Pedagógica para as ultrapassar?
67	ENTREVISTADO: Sim. Aqui é sempre muito na base do desafio. Portanto, esta escola, apesar destas dificuldades, é uma escola muito inquieta. É importante dizer isto porque temos, e isto é uma coisa engraçada, como eu já disse, nós temos uma relação muito forte com a Câmara Municipal (referência da Câmara Municipal do território onde a escola se insere) e com outros parceiros institucionais, estamos integrados na rede da Cidade Educadora, no Plano Nacional das Artes, na Escola Embaixadora do Parlamento Europeu, no Parlamento dos Jovens, na Eco-Escolas e depois noutros projetos que localmente vão surgindo, portanto, somos sempre desafiados para múltiplas iniciativas e, portanto, esta inquietude leva-nos a estar sempre a querer sempre fazer coisas para além daquilo que já fazíamos. E, portanto, o que eu também passo aos meus colegas e é esta inquietude, olha, agora surgiu isto, em vez de estarmos a dar estes conteúdos todos em sala de aula a fazer isto, vamos dispensar aqui uma série de horas, porque o ensino modular permite fazer isso, vamos lá aguardar aqui umas horinhas para, junto com o Professor de Português e com o Professor de TIC, aderirmos a este projeto e fazermos daqui alguma coisa que os Alunos gostem de fazer e que sai um produto, não é, visível. Portanto, é um pouco essa a minha tarefa, também, é de estar em permanente desafio, a inteirar-me das coisas, ajudar os Coordenadores a implementar estas iniciativas, acompanhar, dar ânimo. Eu acho que essa a minha função. E isso, cada vez mais, não estivéssemos nós neste mundo, todos estes projetos, depois tem uma componente digital muito forte, portanto, a ligação depois ao mundo digital é muito por via dos projetos que vamos fazendo.

68 **BLOCO 5 – Encerramento da entrevista e agradecimento**

69 **ENTREVISTADOR:** Muito bem. Chegamos ao final das nossas perguntas. Tenho aqui uma que é totalmente aberta, perguntando-lhe se pretende acrescentar algo mais, alguma ideia ou algum outro comentário que não lhe falámos, mas que considera que é relevante falarmos.

70 **ENTREVISTADO:** É assim. Eu estou aqui numa fase também complicada, não é complicada, tem muito a ver com esta situação que estamos aqui a viver, portanto, algum desânimo que possa ter aqui transparecido resulta do facto de eu, e como disse estou aqui há 29 anos, sentir esta mágoa, este amargo de boca de termos desenvolvido “n” trabalhos ao longo deste destes anos, e podia ainda dizer mais projetos que temos agora em curso, mas já tivemos outros com parcerias europeias, projetos Erasmus, e que ainda temos, mas já tivemos muitos mais. Este sentimento decorre de saber que poderíamos fazer muito mais, mas que as limitações que temos nos condicionam muito. Mas o amor e o apego à educação e a este sentido de missão de que os jovens precisam de ser formados e que nós estamos cá para isso, isso está intacto e mantém-se.

71 **ENTREVISTADOR:** Perfeito. Muito obrigado pela sua disponibilidade e por esta reflexão sobre os trabalhos enquanto Diretora Pedagógica e o trabalho que faz com a sua equipa.

Entrevista 2

Data da Entrevista: 24 de julho de 2024 | Duração: 00:36:02

5	ENTREVISTADOR: A primeira questão tem a ver aqui com a sua formação académica. Qual a formação académica que tem?
6	ENTREVISTADO: Portanto, eu sou licenciada em Ciências do Desporto, Menção em Educação Física e Desporto Escolar.
7	ENTREVISTADOR: E quantos anos tem de experiência enquanto Professor?
8	ENTREVISTADO: Terminei o curso em 2003/2004, portanto, 20 anos. Dava treinos antes disso.
9	ENTREVISTADOR: Muito bem. E enquanto Diretor Pedagógico, quantos anos é que tem na função?
10	ENTREVISTADO: Portanto, este aqui é o meu segundo ano. Estou a terminar o segundo ano.
11	ENTREVISTADOR: E há quanto tempo exerce essa função na sua escola atual?
12	ENTREVISTADO: Portanto, eu vim para (referência à Escola Profissional na qual exerce funções) em 2019. Iniciei no ano letivo 2019/2020.
13	ENTREVISTADOR: Está então a exercer desde essa altura e depois há dois anos para cá, portanto, é Diretor Pedagógico. Tem alguma formação específica para esta função.
14	ENTREVISTADO: Não. Tenho algumas formações, mas aqueles cursos de mestrado em Gestão e Administração Escolar, não.
15	ENTREVISTADOR: O que é que o motivou a assumir o cargo de Diretor Pedagógico?
16	ENTREVISTADO: Em primeiro lugar, foi o convite que me foi feito. Não houve aqui, neste caso, uma candidatura, foi um convite que foi feito. E percebi que tinha aqui também uma oportunidade, para mexer noutras situações que eu, enquanto Professor ou docente só da minha área disciplinar, não conseguia. E essa oportunidade para mim é importante porque já estava a tentar fazer, desde que cheguei aqui à escola, algumas alterações que eu também considero que são válidas ao nível do currículo, como fazemos aprender, como nos organizamos, no âmbito da minha área disciplinar, estávamos a conseguir ter bons indicadores e estávamos a ter algum sucesso nessas transformações. E depois, essa oportunidade da Direção Pedagógica permite fazer isso a uma escala um bocadinho maior. E trazer um bocadinho essas práticas para as outras disciplinas que já, por um lado, estão a andar e estão a trabalhar bem, mas por outro lado, achamos que há sempre um caminho a percorrer e que eu achei que também ao agarrar esta oportunidade podia dar aqui alguma mais valia essa viagem que estamos a fazer em conjunto.
17	ENTREVISTADOR: Enquanto Diretor Pedagógico, como é que se descreveria ao nível da sua forma de liderança?
18	ENTREVISTADO: A minha forma de liderança é uma liderança que tenta passar para as pessoas autonomia e responsabilidade. Essa liberdade e essa autonomia requer muita responsabilidade. Portanto, eu não preciso nem sinto muita necessidade de estar a controlar tudo. E gosto de delegar e prefiro que as pessoas sejam capazes de lidar com os processos e que venham ter comigo para contribuir, mas não como bengala para suportar todas as decisões que tomam. Mas é uma viagem que ainda está a decorrer, porque aquilo que eu sinto é que muitas vezes as pessoas preferem que lhes diga o que é que é para fazer. É mais confortável também, assim. Preferem que lhes digamos

que é para fazer assim ou “assado”, ou quase, que às vezes estão à espera de uma ordem. Porque, como eu disse, a liberdade requer responsabilidade e requer que nós tenhamos capacidade de assumir decisões, que depois fomos nós que as assumimos, não é? E a partir daqui eu tento transmitir essa confiança às pessoas, porque nós também estamos cá no caso de se enganarem, e estamos cá para os apoiar nesses enganos que possam acontecer, porque a gente não sabe tudo. Mas é esse tipo de líder que eu sou. Um líder que tenta formar equipa, tenta formar uma equipa que se sinta bem, que tenha bem-estar, que trabalha em conjunto. E isto é tudo coerente com aquilo que defendemos com os Alunos, portanto, eu defendo que os nossos Professores sejam capazes de aplicar aquilo que defendem que os Alunos devem fazer também: trabalho colaborativo, responsabilidade, colaboração, comunicação e por aí fora.

19 **ENTREVISTADOR:** E acha que essa forma de liderar potencia a Equipa Pedagógica?

20 **ENTREVISTADO:** Eu acho que sim. Acho que os torna autónomos. Acho que é uma viagem que eles precisam de fazer. Uns estão em níveis diferentes dos outros. É uma viagem que alguns se sentem desconfortáveis a fazer. Mas acho que sim, porque eu acredito que se tiver uma equipa autónoma, também, claro que há decisões que têm que ser eu a tomar, mas se eu tiver uma equipa autónoma e capaz de tomar decisões em determinados aspetos, na esfera daquilo que eles têm que decidir, temos uma equipa melhor, sim. Uma equipa autoconfiante, uma equipa que não está sempre dependente de um diretor para tomar as decisões todas.

21 **ENTREVISTADOR:** E reconhece o contributo de cada Professor, de cada Formador, na organização.

22 **ENTREVISTADO:** Conheço de cor e salteado, tanto que no final deste ano até tenho as entrevistas marcadas, a nossa avaliação de desempenho vai no sentido de uma avaliação que potencie as competências do Professor para que ele perceba efetivamente o que é que ele faz de bem, o que é que ele precisa de melhorar e seja construído com ele para que o desempenho dele e o projeto do desempenho dele no futuro, projeto da carreira dele enquanto docente, seja algo construído em conjunto, não seja algo que nós impomos. Até porque, dependendo das características deles, quando surge uma formação, não sou eu que lhes tenho de dizer que têm que fazer 50 horas de formação, naquela área, é o Professor que sabe, tendo em conta as suas competências, as suas necessidades de melhorias, tem que fazer aquela formação. Isso é construído em conjunto. Portanto, ao fazer essas entrevistas individuais, sei, eu quando eu digo que sei de cor, porque sei exatamente o que é que tem que dizer a cada um deles, porque sei perfeitamente o que é que eu estou a conseguir fazer e o que é que eles precisam de melhorar no âmbito da atuação deles.

23 **ENTREVISTADOR:** E como é que acompanha a implementação das atividades curriculares e das metas estabelecidas?

24 **ENTREVISTADO:** Por um lado, temos toda a documentação institucional, o edifício documental tentamos que não seja muito longo, muito grande, mas baseia-se em, temos o nosso projeto educativo, tudo tem que ser coerente com isso, depois temos ao nível mais macro um plano anual de atividades e da forma como é organizado. mas depois para cada curso organizamos, tendo por base em primeiro lugar, a matriz de curso, as matrizes curriculares das disciplinas e das turmas, e depois temos o Roteiro de Aprendizagem e Avaliação. Portanto, estes são os principais instrumentos de registo e de monitorização e de avaliação que nós temos para planear, implementar e avaliar. Portanto, isto é, do ponto de vista muito organizacional, e institucional, depois temos a outra parte, que é o meu acompanhamento pessoal dos projetos que estão a ser feitos. Portanto, eu acompanho esses projetos através das reuniões semanais que fazemos com os Diretores de Curso, temos reuniões com diretores de todos os Diretores de Curso, onde, neste caso são só Professoras, fazemos sempre o balanço da matriz de curso, como é que está a correr e da matriz de cada turma. E depois também temos as reuniões de áreas disciplinares ou disciplinas

	não agrupadas, periódicas, pelo menos uma vez por mês, para avaliarmos como é que estamos a conseguir executar as nossas matrizes curriculares, que o Plano Anual de Atividades vem embutido, e como é que estamos a planear as próximas que daí vem.
25	ENTREVISTADOR: E qual o modo de atuação perante o não cumprimento pelos Professores, pelos Formadores, das metas estabelecidas?
26	ENTREVISTADO: O modo de atuação é muito simples. Primeiro, perceber o porque é que não se conseguiu alcançar e perceber constrangimentos é que é que possam estar na origem, a pessoa não se conseguiu organizar. Porque é que não se conseguiu organizar? Foram questões profissionais, questões pessoais também. A pessoa faltou? Teve ali alguma questão de saúde, alguma baixa médica? Porque é que a equipa não se conseguiu organizar para fazer determinado processo? E dependendo do motivo, temos que perceber como é que, das duas uma, não volta a acontecer outra vez, e como é que aquilo que estava previsto acontecer nós conseguimos fazer com que aconteça. Porque se previmos alguma coisa a acontecer é porque era uma mais valia para os nossos Alunos, não é só o que nos apetece. Portanto, temos que avaliar se isso que não aconteceu se conseguimos fazer com que os Alunos adquiram as aprendizagens com essa atividade, de outra forma, ou repetindo a atividade ou adiando atividade. Mas é sempre nesta lógica construtiva, ou seja, porque é que não aconteceu, e de que modo é que podemos evitar que isto aconteça de novo, e de que modo é que podemos fazer com que, por exemplo, a atividade ou meta seja alcançada. Isso acontece muito, por exemplo, no término do ano letivo, com os Alunos a concluir o ciclo formativo. Porque é que temos Alunos a recuperar módulos nesta fase do ano para acabar o curso? Há “n” motivos, temos é que, tal como as camadas de uma cebola, decompô-los todos, porque há motivos que vêm de uma ordem de gestão e organização familiar do Aluno, outros podem depender de nós. Como é que um Professor que em julho está a lançar o módulo de março e agora é que percebemos que o miúdo tem um módulo em atraso? Isto é uma questão de organização nossa. Porque é que esse Professor chegou a esse ponto? O que é que aconteceu? Como é que nós podemos ajudar essa pessoa para que isso não volte a acontecer?
27	ENTREVISTADOR: Muito bem. E no âmbito das suas funções, como é que exerce o processo de tomada de decisão?
28	ENTREVISTADO: O primeiro passo para tomar qualquer decisão é pegar se é coerente com o nosso projeto educativo, com a missão e com a visão que nós temos, seja para o que for. Porque, tendo por base isso e tendo por base o nosso referencial pedagógico, é muito claro, e no nosso referencial, o Aluno e a relação interpessoal com os vários intervenientes está no centro do processo, não é só o Aluno, é a relação existente, qualquer tomada de decisão, qualquer decisão, é sempre tomada em função disto, portanto, isso para mim, é o primeiro grande princípio, seja de que área for, seja de que tema for, seja ao nível da organização do currículo, das avaliações, da organização da equipa, da organização dos conselhos de turma ou ordem de trabalhos dos conselhos de turma, é sempre para dar esta resposta: Como é que nós conseguimos fazer com que estes Alunos aprendam e como é que conseguimos fazer com que estes Alunos aprendam e desenvolvam competências que os ajudem a construir projetos de futuro para a sua vida. Portanto, basicamente, estou a falar de uma forma muito genérica, mas está sempre isto no centro da tomada de decisão, para que a decisão não seja tomada em função de estados de humor, em função de estarmos com muito trabalho ou com pouco trabalho, para que a decisão seja coerente e depois, a partir daqui seguindo o edifício, que eu falei há bocado, da organização e documental, tomada de decisão em função do projeto educativo, da matriz de curso, da matriz da Turma. Portanto, quando nós perguntamos porque é que estamos a fazer isto, temos que saber responder e ligar a estas questões que eu estou aqui a falar.
29	ENTREVISTADOR: E como é que faz a gestão dos problemas que enfrenta diariamente na escola?

- 30 **ENTREVISTADO:** Nós temos desafios que alguns deles são inesperados, outros sabemos que estão a decorrer e temos que ir aos poucos montando estratégias para os resolver. Uma das situações que nós falamos é nós temos de ter sempre um momento para os imprevistos. E às vezes há dias que é o dia todo nos imprevistos. Portanto, essa é uma forma de gestão em que eu tenho que ser capaz de organizar o meu tempo tendo quatro coisas em consideração: o que fazer e o que não fazer, e depois, dentro do que fazer, o que fazer primeiro e o que fazer depois. Portanto, organização do tempo básico. Depois, os desafios que vão surgindo, a gestão destes desafios tem sempre por base o seguinte, tal como quando eu falei da liderança e da autonomia, é algo que, se for uma questão, por exemplo, com Alunos, é algo que está na esfera do Professor, da disciplina para resolver ou não? Então ele tem que ser capaz de resolver. Se ele não for capaz de resolver, resolve com o Tutor/Diretor de turma. Se ele não for capaz de resolver, ativamos o Diretor de curso. Se tiverem que chegar a mim é porque pelo menos 3 pessoas não conseguiram resolver o problema que aconteceu com o Aluno. Portanto, temos é que perceber e educar a equipa, em vez de chamar logo o outro colega seguinte, será que eu sou capaz de resolver a maior parte dos problemas ou das situações, eles deviam ser capazes de resolver, são questões simples. Isto ao nível da gestão com os Alunos, ao nível da gestão de outros recursos humanos, de outros recursos materiais, claro que eu tenho sempre uma agenda e tenho a minha prioridade de trabalhos para resolver, e eu tenho sempre que avaliar esta questão que é será que eu sou mesmo indispensável para resolver isto? Ou será que as outras pessoas conseguem resolver? E eu gosto sempre de dar a oportunidade a que as outras entidades que eu considero que devem ser capazes, sejam capazes e que as tentem, antes de eu me envolver, porque senão também não capacita a minha equipa a encontrar soluções.
- 31 **ENTREVISTADOR:** E sente-se reconhecido na escola pelo desenvolvimento do trabalho enquanto Diretor Pedagógico.
- 32 **ENTREVISTADO:** Eu sinto-me reconhecido ao nível do trabalho e ao nível da relação que vamos tendo. Sinto que as pessoas reconhecem que eu privilegio muito o respeito, o bem-estar, procuro muito para a equipa e para os Alunos, uma forma saudável de trabalhar e de estar e de viver a vida da escola. Passamos aqui muitas horas juntos e não defendo que seja o trabalho e o resto da vida, está embutido, eu passo tantas horas a trabalhar que eu prefiro que o trabalho seja um sítio onde eu passo bem, se não passo maior parte da minha vida mal e sinto que as pessoas reconhecem isso. Sinto que as pessoas reconhecem que há muita abertura para falar sobre as coisas que precisam de ser melhoradas, por exemplo, agora uma série de quadros interativos que não funcionam e temos que os arranjar, as pessoas têm abertura para falar sobre isso, e conversamos muito sobre essas situações. Alguma dificuldade a nível material, alguma dificuldade a nível de tempo, portanto, sinto sim que reconhecem isso e reconhecem que há uma grande tentativa e não há um fosso entre Direção e Professores. Estamos todos a trabalhar para o mesmo e somos todos colegas, porque eu também sou professor. Portanto, não sinto que haja um fosso, nem sequer um espaço muito grande aí nesse sentido.
- 33 **ENTREVISTADOR:** E por quem é que é reconhecido? Quem é que sente que dá esse reconhecimento ao seu trabalho?
- 34 **ENTREVISTADO:** Pelos meus colegas, Professores, Formadores. Pelos Alunos, porque, apesar de não estar com todos, tenho uma relação muito próxima com os Alunos, estou muito nas salas de aula, estou muito nas reuniões. Faço muita questão que eles quando querem apresentar um projeto, que me convoquem para ir assistir ao projeto que eles querem apresentar, se me querem pedir alguma coisa. E eu sinto com esses Alunos e com as pessoas com quem me vou envolvendo, há esse reconhecimento que estamos todos do mesmo lado e estamos todos a trabalhar para o mesmo. E com os Pais também. Portanto, sinto-me confortável nesse sentido.
- 35 **ENTREVISTADOR:** Como acha que a Equipa Pedagógica o caracteriza?

36	ENTREVISTADO: Como um Diretor Pedagógico que tem uma vertente humana grande e que atua como diretor quando tem que atuar, mas também como colega.
37	ENTREVISTADOR: Na sua opinião, quais as características que são essenciais que considera que um Diretor Pedagógico deve possuir enquanto líder?
38	ENTREVISTADO: Por um lado, tem que saber bem o que quer e tem que estar bem definido com a sua equipa para onde é que querem ir. Às vezes, quando temos essas dúvidas, faz com que a viagem seja um bocado feita a navegar à vista e confunde as pessoas. Daí quando temos um referencial pedagógico e um projeto educativo que para nós faz mesmo sentido, não tenho dúvidas nenhuma sobre isso. Portanto, as decisões, como falámos há bocado, são tomadas em função disso, é ter bem assente para que é que nós estamos a trabalhar, e não é no curto prazo, temos aqui um plano, um projeto. O Diretor Pedagógico tem que também fazer as pazes que não vai conseguir ter tudo aquilo que quer a funcionar da forma como quer, ou como acha que deve funcionar, em pouco tempo. Fazer as pazes com isso são projetos há vários anos, as pessoas, até a própria resistência a algumas práticas diferentes, não mudam assim de repente, portanto, em vez de andarmos a pressionar, é a capacitar as pessoas e ajudá-las a fazer essa viagem, mas ser coerente com isso, que é continuar sempre a insistir e ter esse plano feito. Ao fazer isso, evitamos muitas frustrações e muitas guerras e muitas discussões, porque sabemos que estamos naquela fase, naquele ano, e está bem. Há erros ainda a cometer, mas aceitamos que esses erros que estão a ser cometidos, não aceitamos que outros sejam. Portanto, ter muito claro com a sua equipa da direção essa visão, ser capaz de dar objetivos curtos, muito concisos, mas muito claros às equipas todas e que toda a gente saiba o que é que tem que ser capaz de fazer. E a partir daí é ter persistência, também ter força, para continuar a lutar por isso, às vezes também não é fácil, às vezes também nos aborrecemos, ficamos frustrados, não estamos a conseguir. E lá está, ter a capacidade para adaptar, mas sempre com base naquilo que nós queremos.
39	ENTREVISTADOR: Agora, falando um pouco de tecnologias digitais no processo de ensino e aprendizagem, considera que esta implementação de tecnologias digitais no processo de ensino e aprendizagem se constitui como uma mais valia?
40	ENTREVISTADO: Claro que se constitui uma mais valia. As tecnologias digitais vêm facilitar imensamente o papel do Professor. Oxalá o Professor saiba utilizá-la dessa forma e tirando proveito disso. Pode ter um efeito perverso se for mal utilizado, mas, sim, as tecnologias digitais facilitam imenso a vida de uma escola, de um Professor e, na minha opinião, traz muito contributo.
41	ENTREVISTADOR: E promove uma cultura de inovação e aplicação destas tecnologias digitais para enriquecimento do processo de ensino e aprendizagem junto dos Professores?
42	ENTREVISTADO: Sim, tentamos promover, mas tentamos promover, aliado a uma situação, como eu já referi, seja coerente com o nosso referencial, dando um exemplo muito concreto, nós não sentimos que temos que por quadros interativos na sala só porque sim. Há situações em que não faz sentido ter quadro interativo na sala e não os colocamos só porque sim. Portanto, as tecnologias digitais vêm na lógica de outra decisão qualquer. Tem que fazer sentido para o nosso projeto e para os porquês que nós estamos aqui a trabalhar. É muito nessa lógica.
43	ENTREVISTADOR: E que estratégias que costuma utilizar para apoiar e orientar os Professores nesta na promoção desta cultura de inovação de integração de tecnologias digitais no processo de ensino e aprendizagem.
44	ENTREVISTADO: Uma delas é identificar as necessidades de formação das pessoas. Outra, a primeira antes, então, é ter muito claro para o processo todo ensino e aprendizagem na matriz de cada curso que tecnologias precisamos, que recursos precisamos para que eles, os Alunos, sejam capazes de chegar ao fim do curso e que sejam capazes de fazer o que é suposto eles serem capazes de fazer. Tendo isso por base, temos que alocar recursos humanos, materiais, por aí fora. Um deles

são tecnologias digitais. Portanto, depois, quando dizemos que faz todo o sentido ter este tipo de tecnologia para que estes Alunos sejam capazes de ..., então temos que perceber que necessidades de formação temos para que as pessoas que estão com eles as utilizem, e utilizem bem. Basicamente é esta sequência.

45 **ENTREVISTADOR:** A formação aqui é um ponto importante para que os próprios Professores e Formadores se sintam confortáveis para depois a utilização destas tecnologias digitais. E a nível de resultados, gostaria de falar um pouco ao nível dos resultados destas estratégias e qual o impacto que tem tido nos Alunos, no seu desempenho, na sua motivação e também na satisfação dos Professores?

46 **ENTREVISTADO:** Por um lado, é difícil medir o impacto, é difícil dizer que é por ter determinada tecnologia que os Alunos estão a aprender melhor. Há Professores que sem tecnologia nenhuma fazem coisas extraordinárias e há outros que podem ter toda a tecnologia e mesmo assim os Alunos continuam a não conseguir fazer os módulos e o clima de sala de aula não é bom, e as coisas às vezes não estão a correr bem. Portanto, é difícil medir esse impacto. Confesso que não tenho à data nenhum indicador objetivo que me consiga medir o impacto da utilização da tecnologia digital, por exemplo, quadros interativos, os computadores, por aí fora, para que faça aprender melhor. Claro que promovemos a utilização dos computadores individuais, achamos que isso é uma mais valia, e sabemos que normalmente os Alunos têm mais módulos em atraso, muitas vezes não se fazem acompanhar do seu computador pessoal, por exemplo, isso é um indicador, mas é um dado que não será o único. Portanto, não é um indicador só que temos para avaliar isso.

47 **ENTREVISTADOR:** Para complementar, pode referir alguns exemplos de iniciativas que tenham sido levadas a cabo que junte as tecnologias digitais no âmbito do projeto pedagógico? [4]

48 **ENTREVISTADO:** Temos vários exemplos da utilização de várias tecnologias que estão a ser utilizadas no âmbito do projeto pedagógico. Em primeiro lugar, como é que se estrutura o ambiente de aprendizagem base na nossa escola, o que é que todas as salas de aula devem ter. Depois temos também, no kit do Aluno, o que é que o Aluno deve fazer-se acompanhar, nomeadamente também o seu computador pessoal, o seu portátil. Exemplos concretos que lhe posso dar: utilização dos quadros interativos, projetores de vídeo, em praticamente todas as aulas, e dos computadores, da utilização da drive, do Google Workspace, que assentamos toda a nossa organização aí. Tem aqui um efeito um bocadinho perverso, por exemplo, com a utilização da Classroom, porque por vezes passámos de uma situação onde havia muitas aulas expositivas para tentativas de trabalho de projeto, mas por vezes os projetos são confundidos com lançar o trabalho para a Classroom e o Aluno fazer o trabalho. Também não é isso que se pretende, pretende-se que um projeto seja uma coisa viva e que esteja a decorrer com dinâmica. Sendo um bocadinho mais sistemático, Google Workspace para toda a Equipa Pedagógica e para todos os Alunos, com todas as funcionalidades que tem, computadores pessoais para toda a Equipa Pedagógica e para os Alunos, as salas apetrechadas com equipamentos, quadros interativos, no mínimo, e projetores de vídeo para que se possa utilizar essa tecnologia, Internet no *campus* todo, no campo escolar, e depois na área técnica mais específica, temos determinados equipamentos mais especializados para dar resposta, por exemplo, na área da (referência a um dos cursos profissionais disponíveis na escola), outro tipo de equipamentos com outro tipo de software, mais profissional, para que os Alunos tenham outra capacidade de aprender. Ao nível da (referência a uma área de formação disponível na escola), por exemplo, no âmbito dos CTEs, dos Centros Tecnológicos Especializados, temos um investimento muito grande em tecnologia para fazer laboratórios de variedades regionais e da vinha e do vinho, onde vamos utilizar drones, por exemplo, de pulverização para as para as plantações, por aí fora, e também ao nível da (referência a um dos cursos profissionais disponíveis na escola), com toda a tecnologia que que existe para, por exemplo, AutoCAD, planeamento de fazer design 3D, CNC, por aí fora. Portanto, temos essa

	utilização, basicamente, todos estes instrumentos estão ao nosso dispor para que nós consigamos fazer aprender melhor.
49	ENTREVISTADOR: Muito bem. E agora, aqui no papel de Diretor Pedagógico, quais os desafios e dificuldades que enfrenta na integração destas tecnologias digitais no processo de ensino e aprendizagem?
50	ENTREVISTADO: Em primeiro lugar, é que os Formadores e Professores as conheçam e saibam potenciá-las. Tínhamos já de há muitos anos atrás, destes começar a colocar quadros interativos nas escolas, as pessoas faziam do quadro interativo um quadro branco e escreviam nos quadros e estragavam os quadros. É preciso que as pessoas, em primeiro lugar, reconheçam e tenham formação, não só para utilizar a tecnologia, mas como é que podem utilizar para fazer aprender as áreas que as pessoas estão aqui a tentar fazer aprender. São dois desafios, não é só saber mexer, é como é que eu ligo aquilo à minha área disciplinar e realmente tire proveito disso. Eu acho que esse é mesmo o maior desafio. E depois quando adquirimos equipamentos novos, como por exemplo, vai acontecer agora no âmbito do CTEs, o grande desafio nem sequer é, por um lado é ter dinheiro para os equipamentos, mas depois de os termos, é como é que fazemos com que as pessoas os utilizem, efetivamente, como uma forma rotineira de fazer aprender melhor. Esse é um desafio muito grande. Tem muito a ver com a formação das pessoas, com a capacitação das pessoas.
51	ENTREVISTADOR: E agora, olhando para a Equipa Pedagógica, quais considera que são os principais desafios que eles se deparam na utilização das tecnologias digitais?
52	ENTREVISTADO: Às vezes estamos mesmo a falar a um nível muito básico. Todos os Professores praticamente habituaram-se a utilizar o PowerPoint ou as ferramentas, neste caso da drive ao nível da Google Sheets, o Excel, o Docs, mas muitas vezes, para além da utilização básica do Office ou destas ferramentas de texto e de cálculo e de apresentação, há lacunas grandes, sempre muita dificuldade, às vezes ao nível da edição de texto, da edição de vídeo, às vezes vemos os recursos dos próprios Professores não têm qualidade que eles exigem aos próprios Alunos, portanto estamos aqui um bocado a este nível. Muitos Professores provavelmente utilizam o quadro interativo apenas como uma forma de exposição, como se fosse um projetor, e não como um verdadeiro quadro interativo com as funcionalidades que ele tem.
53	ENTREVISTADOR: Estamos a falar de literacia digital, muitas vezes?
54	ENTREVISTADO: Literacia digital, mesmo.
55	ENTREVISTADOR: E como é que tem gerido essas dificuldades e como é que tem promovido o apoio à Equipa Pedagógica no sentido de as superar?
56	ENTREVISTADO: Portanto, eu sou Diretor Pedagógico estou a acabar o segundo ano, portanto, isso requer mais tempo, requer tempo. Consigo identificar hoje em dia perfeitamente quem é que é mais capacitado ou menos capacitado. Ao longo deste ano fizemos uma ação de capacitação que utilizamos as tecnologias digitais, mas também ao nível dos domínios da cidadania, para juntar as duas questões. E sim, o plano de formação dos Professores, no âmbito da sua avaliação docente, passa por isto, quando o Professor faz, nós temos um conceito aqui na escola que é o projeto (referência ao Projeto em desenvolvimento na escola), mas estamos a transportar este conceito para o Professor, também. Portanto, quando o Professor faz a sua avaliação de desempenho, tem que identificar claramente as necessidades de melhoria que tem, e a partir daqui temos duas situações: eu tenho intenção de capacitá-los dentro da escola para essa área, até por esta vinda dos Centros Tecnológicos Especializados agora é por demais evidente que precisamos disso já no próximo ano, com recursos internos, porque temos pessoas internas onde fazendo uma gestão dos seus horários, conseguem dar essa formação aos próprios colegas - capacitações internas. Por outro lado, é ter metas de formação individuais para que as pessoas também fora procurem as suas

soluções, mas que no final do ano letivo tenham cumprido pelo menos “x” horas de formação a designar.

57 **ENTREVISTADOR:** Para finalizar gostaria de questionar se quer acrescentar mais alguma ideia ou mais algum comentário?

58 **ENTREVISTADO:** Acho que as escolas todas têm desafios e acho que aquilo que precisamos ter coerência com o real objetivo que nós temos e para quem trabalhamos, que é para os nossos Alunos, em conjunto com as famílias, e se tiver claro partimos desse princípio e todos os outros assuntos, incluindo as tecnologias digitais, são uma consequência de uma necessidade para chegar aos Alunos. E é essa coerência que eu acho que é importante procurar para não andarmos mesmo ao sabor de... é óbvio que eu, enquanto Diretor Pedagógico, vou dar o meu cunho pessoal, porque sou a pessoa que sou, mas isto não é a escola do (referência ao nome do Diretor Pedagógico), isto é a escola que tem objetivos e tem finalidades quer seja o (referência ao nome do Diretor Pedagógico), quer seja outra pessoa, qualquer que seja à frente dela. E eu acho que isso, pelo menos para mim, é muito importante fazer essa distinção constantemente enquanto Diretor Pedagógico, porque isso é que fundamenta, não as minhas vontades e as coisas que eu gosto, até podia ser uma pessoa que não gostava nada da tecnologia digital, então não ligava nenhuma a isso, não se identificamos que faz sentido e que é preciso, mesmo que eu pudesse não gostar muito, eu tenho que trabalhar em prol disso.

59 **ENTREVISTADOR:** Muito obrigado pela disponibilidade.

Entrevista 3

Data da Entrevista: 25 de julho de 2024 | Duração: 00:47:52

5	ENTREVISTADOR: Começo com a primeira pergunta que é qual a sua formação acadêmica?
6	ENTREVISTADO: Eu sou Engenheira Química, dei aulas durante muitos anos na escola pública, depois fiz a profissionalização em serviço e entrei para os quadros desta escola. Entretanto, tenho uma pós-graduação em Supervisão Pedagógica e estou na fase também do mestrado para terminar essa formação.
7	ENTREVISTADOR: Quantos anos tem de experiência enquanto Professora?
8	ENTREVISTADO: Tenho 37 anos de serviço.
9	ENTREVISTADOR: E enquanto papel de Diretora Pedagógica.
10	ENTREVISTADO: Há dez. Exatamente há dez anos, embora tenho exercido, nesta escola, todas os cargos possíveis e imaginários até cá chegar.
11	ENTREVISTADOR: E há quanto tempo exerce funções nesta escola?
12	ENTREVISTADO: Nesta escola como Professora do quadro há 24 anos, penso eu. No cargo da direção há 10.
13	ENTREVISTADOR: Há pouco já referiu que tinha um curso dentro da área da direção pedagógica, ou seja, em termos de formação específica para a função que formações é que têm?
14	ENTREVISTADO: É mesmo Supervisão Pedagógica. Em gestão administrativa, não tenho formação, porque nós, sendo uma escola profissional privada, temos, temos também um Diretor Geral, que é chefe dos serviços administrativos e chefe da parte financeira. Portanto, tudo o que é pedagógico sou eu que respondo, mas em tudo o resto é o Diretor Geral da escola.
15	ENTREVISTADOR: E o que é que motivou para assumir o papel de Diretora Pedagógica?
16	ENTREVISTADO: Foi mesmo uma questão de amor à camisola, quando vim para esta escola ainda acumulava com a escola pública, na altura não era profissionalizada, depois deram-me a aqui a oportunidade de fazer a profissionalização e, portanto, fiquei vinculada à escola por quatro anos. Mas como gostava muito de trabalhar nesta escola, deste projeto, já não quis mais sair, entreguei-me a esta escola mesmo de corpo e alma. Fui Coordenadora de Curso, coordenadora dos Diretores de Curso, coordenadora da Educação para a cidadania, Coordenadora da Educação para o empreendedorismo, coordenadora do programa Eco-Escolas, fui eu que implementei isso tudo nesta escola. Nunca me passou pela cabeça exercer o cargo de Diretora Pedagógica, nem queria! Mas há dez anos atrás, porque a Diretora que exercia o cargo saiu, o Diretor Geral pediu-me para exercer o cargo, eu que o conhecia bem e tinha muita consideração por ele, achei que com ele podíamos fazer uma boa equipa e aceitei.
17	ENTREVISTADOR: E enquanto Diretora Pedagógica, como é que descreve a sua forma de liderança?
18	ENTREVISTADO: Tanto eu como o Diretor Geral fazíamos parte da escola antes de ocupar estes lugares, subimos naturalmente na hierarquia, e quando a gente sai do meio dos colegas para depois exercer um cargo de hierarquia superior, é um bocadinho difícil, é mais difícil. Quando fui escolhida para este cargo penso que houve uma aprovação pela da maioria dos funcionários e professores da escola, os colegas tinham muito respeito por mim, eu era aquele nome mais

consensual, até porque era a mais velha, a mais experiente, e é que me dava bem com toda a gente, mas não deixava de ser uma colega, não é? E quando a gente depois passa para um lugar em que tem que exercer a autoridade, é mais difícil, embora eu acho que com os Professores tem sido fácil trabalhar., eu sempre achei que com os Professores devíamos fazer um tipo de administração mais horizontal, digamos. Eu digo muito aos colegas que quando trabalhava na escola pública, ia poucas vezes ao Conselho Diretivo (assim chamado na época), porque cada um de nós sabia o que é que tinha a fazer, era um tipo de gestão muito horizontal, não havia aquela hierarquia rígida entre os Professores e o Conselho Diretivo. Eu tentei implementar isso nesta escola. Às vezes resulta, outras vezes não, com os professores é mais fácil, até porque a maioria até já foram meus Alunos e vêm-me sempre como aquela pessoa cujos conselhos eles devem acatar.

19 **ENTREVISTADOR:** E acha que a sua forma de liderar potencia a Equipa Pedagógica?

20 **ENTREVISTADO:** Sim, eu acho que sim. Na medida em que tento que os Professores se sintam valorizados, que sintam que têm uma palavra a dizer, que a sua opinião importa. Envolve-os na tomada de decisões, quando faço uma reunião, nunca digo vamos fazer assim, peço sempre a opinião deles, discutimos e por fim tomamos decisões. E isto tem funcionado muito bem. Nos últimos quatro, cinco anos tem sido mais difícil motivar os Professores, por questões de ordem laboral (vencimentos baixos, número excessivo de horas de trabalho letivo, etc.) andam desmotivados, muitos até “fugir” para as escolas públicas. Mas antes, aliás, até como coordenadora, sinto que os professores me tinham como referência e respeitavam-me muito. Reconheciam alguma sabedoria, quer profissional, quer até pessoal, e seguiam-me facilmente. Ultimamente sinto que não é tanto assim, já tenho mais dificuldades, pelos motivos já mencionados o meu trabalho de liderança dos professores vem se tornando mais difícil.

21 **ENTREVISTADOR:** Reconhece o contributo de cada Professor na organização?

22 **ENTREVISTADO:** Sim, sim, sem dúvida. Isto é uma escola, o elemento fundamental da escola é o Aluno, e o Professor que é quem lida todos os dias com o Aluno, não sou eu. E, portanto, são os professores os pilares desta escola. A relação com os alunos, com os encarregados de Educação com as instituições (porque temos muitos alunos que estão institucionalizados, também com muitos alunos oriundos dos PALOPs, há sempre imensas questões, há aqui uma necessidade de uma proximidade muito grande entre todos estes intervenientes, e são sobretudo os Professores que fazem isso. E eu reconheço muito esse trabalho deles. Aliás, repito muito nas reuniões de direção e nas reuniões gerais que todo o mérito desta escola é o trabalho diário dos Professores, sem eles nós não éramos nada. A escola é feita por esses Professores. Aliás, muitos dos nossos alunos são filhos de pais que também já tiraram os seus cursos na nossa escola e quando e trazem os filhos para se inscreverem dizem: “Não, eu gostei desta escola, eu aprendi, eu sei quem é que está à frente, que é a Professora (referência ao nome da Diretora Pedagógica)”, e que eles ficaram todos com grande carinho e com admiração, e vem me entregar os filhos. É muito bom. Isso é um orgulho, não é?

23 **ENTREVISTADOR:** É um reconhecimento, não é, ao seu trabalho.

24 **ENTREVISTADO:** Sim é um reconhecimento, é.

25 **ENTREVISTADOR:** E como é que acompanha a implementação das atividades curriculares e das metas que estabelece para a equipa?

26 **ENTREVISTADO:** Na nossa escola, para além da equipa pedagógica, temos várias equipas de apoio como por exemplo a equipa do EQAVET, a da certificação da qualidade a dos projetos internacionais, etc. Estas equipas fazem monitorização constante, produzem muitos relatórios, relatórios esses que eu uso para acompanhar todas as atividades e dar feedback aos professores.

27	ENTREVISTADOR: E qual o modo de atuação perante o não cumprimento dos Professores das metas que estabelece?
28	ENTREVISTADO: Pois, não é fácil. Somos um bocadinho benevolentes! Com os professores do quadro não é difícil, normalmente eles conhecem a lei, conhecem bem o projeto educativo da escola, estão envolvidos e cumprem. Claro que há exceções, há sempre quem não concorda, quem tenta fazer à e sua maneira e cria resistência a acatar as ordens, mas vai-se resolvendo com umas conversas. Com alguns formadores externos, e temos muitos nas áreas técnicas, por vezes é difícil e há casos em que é mesmo impossível fazer com que cumpram.
29	Normalmente não vamos por processos disciplinares ou esse tipo de coisas, mas no próximo ano esse contrato não é renovado, sendo as razões bem explicadas.
30	ENTREVISTADOR: E no âmbito das suas funções como exerce o processo de tomada de decisão?
31	ENTREVISTADO: Eu sou Diretora Pedagógica da escola sede e também sou presidente da Direção pedagógica, porque como temos várias delegações funcionamos com um sistema colegial, somos (referência ao número de Diretores/as Pedagógicos/as) Diretores Pedagógicos e um deles é Presidente da Direção Pedagógica, neste caso sou eu. Este grupo reúne semanalmente, e todas as decisões relativas às questões pedagógicas são tomadas aqui. Nunca tomo qualquer decisão importante sem falar com os meus colegas da Direção Pedagógica.
32	ENTREVISTADOR: É uma tomada de decisão partilhada.
33	ENTREVISTADO: Sim, as tomadas de decisão pedagógicas são sempre partilhadas. Outras de decisão que envolvem a parte financeira e ou administrativa são tomadas em reuniões mensais que envolvem a Direção Pedagógica, a Direção Financeira e o Diretor Geral
34	ENTREVISTADOR: Muito bem. E como faz a gestão dos problemas que enfrenta diariamente na escola.
35	ENTREVISTADO: Não é fácil, mas normalmente vou sempre por via do diálogo. Há todos os dias questões a resolver, quer seja com Alunos, quer seja com Professores, com os funcionários, com os encarregados de Educação. Gosto de não ultrapassar ninguém hierarquicamente, deixo primeiro que quem de direito resolva o problema - Professores, Coordenadores de curso etc, e só depois, se for necessário, sou eu a intervir. Só os casos graves é o que geralmente vem diretamente a mim. Casos de indisciplina, ou de fraco aproveitamento, tentamos sempre o envolvimento dos encarregados de educação, às vezes, infelizmente, os Encarregados de Educação envolvem-se pouco e muitas vezes faço eu esse papel. Tento conhecer todos os alunos da escola, saber o seu historial e criar uma boa relação com eles. Nesta escola sinto que os alunos não têm medo de vir ao meu gabinete, faço questão em cultivar isso, a porta está sempre aberta e de facto eles procuram-me. Talvez porque eu não tenha aquele estilo de liderança autoritária, porque sou aquela que os ouve que os ajuda, que lhes põe a mão na cabeça, mas também a que lhes ralha quando é preciso. Neste aspeto sinto um certo orgulho porque criei esta excelente relação que é uma mais-valia para todos. Quando a gente gosta daquilo que faz, de ser professor, e eu gosto. Tantos anos de trabalho dão-me essa experiência, eu gosto realmente de trabalhar com os jovens porque acho que é nesta idade que podemos fazer alguma diferença. Também faço parte de outras associações desportivas do concelho, dedico os meus tempos livres também a trabalhar com jovens.
36	ENTREVISTADOR: E sente se reconhecida na escola pelo desenvolvimento do trabalho enquanto Diretora Pedagógica.
37	ENTREVISTADO: Sim, sinto que quer os meus superiores hierárquicos quer toda a equipa que lidero reconhece o meu trabalho e me respeita.

38	ENTREVISTADOR: Há pouco referiu, que eventualmente pode ser um reconhecimento, pergunto-lhe, que antigos Alunos, que hoje são Pais, querem que estejam hoje aí os seus filhos. Isso acaba por ser reconhecimento do seu trabalho.
39	ENTREVISTADO: Eu acho que sim. Numa terra pequena como esta (caraterização ao espaço onde se insere a escola), onde todos se conhecem isso é muito importante. Todos me conhecem, até porque antes de estar aqui trabalhei alguns anos na escola pública cá da terra por isso foi professora de muitos que são hoje os encarregados de educação, que me conhecem como professora e que confiam em mim. A nível de instituições locais também tem sido fácil manter boas relações com a escola, temos umas. Tudo é mais fácil quando as pessoas se conhecem e confiam umas nas outras. Desde que estou na Direção penso que todas estas relações institucionais têm sido mais fáceis, e isso será também um reconhecimento do meu trabalho.
40	ENTREVISTADOR: E como é que acha que a Equipa Pedagógica a caracteriza?
41	ENTREVISTADO: Não sei. Não sei, acho que tenho uma personalidade muito calma e sou emocionalmente equilibrada, os professores sabem exatamente o que esperar de mim e isso é importante porque lhes inspira confiança. Também sabe que me preocupo com eles e que os defendo perante a direção
42	ENTREVISTADOR: E na sua opinião, quais as características que considera essenciais para que um Diretor Pedagógico seja um bom líder?
43	ENTREVISTADO: Primeiro tem que se ter conhecimento a vários níveis. E depois acho que a questão de ser professor experiente, aliás penso que isso é fundamental. Quem já esteve do outro lado, teve mérito no seu trabalho como professor, penso que é a ordem natural das coisas, a pessoa será escolhida para liderar o resto dos Professores, não é? É uma coisa quase que natural, no seio dos Professores há sempre aqueles que se destacam. Depois também é importante reconhecer na pessoa uma larga experiência de vida pois são tantos e tão dispares os assuntos com que um Diretor Pedagógico se depara no seu dia a dia de trabalho que essa experiência de vida vai-lhe ser muito útil. Ter sólidos conhecimentos científicos a nível pedagógico e procurar estar sempre atualizado também me parece muito importante e por último conhecer a legislação
44	ENTREVISTADOR: E agora, falando um bocadinho de tecnologias digitais, considera que a implementação de tecnologias digitais no processo de ensino e aprendizagem é uma mais valia?
45	ENTREVISTADO: Sim, claro que sim. Embora, por exemplo, na nossa escola ainda se verifique uma grande diferença de nas áreas que lecionamos. Temos cursos só mesmo da área da tecnologia, (referência a cursos disponíveis na área tecnologia), e aí é um salto muito grande o digital é ferramenta diária, depois, existem outras, áreas profissionais (referência a cursos disponíveis na escola de outras áreas que não a área tecnologia), em que o digital já não é tão fácil implementar. Temos os cursos de (referência a cursos específicos na área tecnologia) em que os Alunos me parecem suprásumos, eles usam as tecnologias digitais diariamente, estão sempre atualizados fazerem coisas belíssimas, e depois temos o outro tipo de cursos, um curso de (referência a um curso específicos de outras áreas que não a área tecnologia), que se sente que há mais resistência na utilização das tecnologias digitais, mesmo até por parte dos professores..
46	ENTREVISTADOR: Enquanto Diretora Pedagógica, promove aqui uma cultura de inovação para aplicação destas técnicas digitais junto dos Professores.
47	ENTREVISTADO: Sim, sim. Promovemos e damos ferramentas, quer formação, quer equipamentos, mas...
48	ENTREVISTADOR: Quais as estratégias que utiliza para apoiar e orientar os Professores?

- 49 **ENTREVISTADO:** Por exemplo, no início do ano letivo, naqueles primeiros 15 dias de setembro, temos sempre formação para professores nessa área. São os colegas da área do digital que dão formação.
- 50 Este ano temos teremos também formação em IA. Participamos também, todos os anos em muitos projetos Europeus nestas áreas. Tentamos envolver o maior número possível de professores e de alunos nestes projetos.
- 51 **ENTREVISTADOR:** E gostaria que partilhasse os resultados dessas estratégias e qual o impacto que tem nos Alunos, no seu empenho, na sua motivação, e também na satisfação dos Professores.
- 52 **ENTREVISTADO:** Relativamente aos alunos posso dar-lhe o exemplo das Provas de Aptidão. Tem-se verificado que os alunos que participam nestes projetos europeus, utilizam mais os meios digitais na realização das sua Provas e fazem Provas mais inovadoras,
- 53 **ENTREVISTADOR:** E quais os desafios e dificuldades que enquanto Diretora Pedagógica, enfrenta na integração destas tecnologias digitais nos processos de ensino e aprendizagem?
- 54 **ENTREVISTADO:** A minha batalha todos os anos e convencer os professores mais conservadores a usarem os meios digitais, a atualizarem-se e a arranjam estratégias para que esses meios sejam uma mais valia quer para eles quer para os alunos.
- 55 **ENTREVISTADOR:** Relativamente à Equipa Pedagógica quais considera que são as principais dificuldades com que eles se deparam?
- 56 **ENTREVISTADO:** Falta de tempo para pensar, têm muito trabalho burocrático, têm muitas horas letivas semanais, e tem muito pouco tempo para analisar o seu trabalho, para refletir. A questão de trabalho colaborativo que é muito importante, requer muitas reuniões muitas reflexões e os meus Professores têm muito pouco tempo disponível para isso? Pode perguntar, mas não lhe compete a si proporcionar-lhe esse tempo para as reflexões para as reuniões. Pois sim, mas existem vários constrangimentos que me dificultam a tarefa: nomeadamente as restrições financeiras, o elevado número de professores prestadores de serviço, e ainda o facto de os professores se deslocarem para várias das nossas escolas em localidades diferentes torna mais difícil criar momentos de partilha e reflexão.
- 57 **ENTREVISTADOR:** E como é que tem gerido essas dificuldades e que apoio tem promovido a Equipa Pedagógica para as superar?
- 58 **ENTREVISTADO:** Tento superar esta falta de tempo para reuniões com as pausas letivas. E no dia a dia círculo pelas várias escolas, converso com os professores, ouço-os e tento ajudar às vezes basta uma palavra de aprovação para lhes dar ânimo e motivação acrescida.
- 59 **ENTREVISTADOR:** Para finalizar, gostaria de questionar se quer acrescentar mais alguma ideia ou fazer mais algum comentário.
- 60 **ENTREVISTADO:** Estamos a falar do perfil da Direção Pedagógica de uma escola profissional, ao longo da minha carreira já conheci vários perfis todos eles diferentes e as coisas funcionavam, contudo na minha opinião, as características pessoais de cada diretor fizeram a diferença entre o ambiente de trabalho na escola ser bom ou mau e entre o empenho dos professores ser bom ou médio.
- 61 **ENTREVISTADOR:** Muito obrigado. Muito obrigado pela sua disponibilidade.

Entrevista 4

Data da Entrevista: 26 de julho de 2024 | Duração: 00:21:53

5	ENTREVISTADOR: Então começo por lhe perguntar qual a sua formação académica?
6	ENTREVISTADO: Sou licenciada em Estudos Portugueses e Ingleses via Ensino pela Universidade (referência da Universidade) desde 2002. Neste momento frequento um doutoramento no ISCTE em Políticas de Administração e Gestão Escolar, e estou a tentar terminar a parte curricular.
7	ENTREVISTADOR: E quantos anos tem de experiência enquanto Professora?
8	ENTREVISTADO: Tenho, aproximadamente, 16.
9	ENTREVISTADOR: E a nível de Diretora Pedagógica.
10	ENTREVISTADO: Cinco, faço 5 em outubro.
11	ENTREVISTADOR: Há quanto tempo exerce função na escola?
12	ENTREVISTADO: Tive um percurso um bocadinho intermitente aqui na escola. Estive cá em 2005, depois saí, voltei em 2012, tive de 2012 a 2014, se não estou em erro, e depois voltei novamente em 2016.
13	ENTREVISTADOR: Tem alguma formação específica para a função de Diretora Pedagógica?
14	ENTREVISTADO: Estou a tirar. É o tal doutoramento que estou a fazer.
15	ENTREVISTADOR: E o que é que o motivou para assumir o cargo de Diretora Pedagógica?
16	ENTREVISTADO: A Escola Profissional passou aqui por um período em que teve durante vários anos, acho que aproximadamente de 2009 a 2015, o mesmo Diretor Pedagógico e depois houve aqui uma situação em que houve uma substituição, o colega saiu para o ensino público, foi retomar o seu lugar no ensino público, tivemos uma colega, que era colega da escola cá, que entretanto engravidou e depois, quando foi de gravidez de risco e de licença de maternidade, fui convidada a substituí-la durante esse ano, provisoriamente. A colega regressou um ano, não correu assim muito bem, tivemos aqui algumas dificuldades de adaptação, quer ao nível da manutenção do corpo docente, quer ao nível de algumas práticas da Escola Profissional, em termos de, como sabe nós funcionamos com Fundos Sociais Europeus e isto implica que haja uma grande assertividade no que diz respeito, por exemplo, aos pedidos de reembolso, aos pedidos de saldo, para que a estabilidade económica também passe um bocadinho para a estabilidade pedagógica que devemos ter numa escola deste tipo, e houve aqui alguns conflitos e algumas questões que estavam a prejudicar o funcionamento da escola. Entretanto, fui convidada a retomar a Direção Pedagógica e acho que foi um bocadinho no espírito de pensar que podia ajudar um bocadinho a escola a entrar assim num caminho mais de estabilidade, até porque eu acho que isto é um projeto que tem uma grande importância neste território, uma vez que nós trabalhamos com muitos miúdos Portugueses, mas também trabalhamos com muitos miúdos Estrangeiros e somos efetivamente uma escola que se pode dizer que é multicultural, na verdadeira aceção da palavra, e que faz um trabalho extraordinário com os Alunos, nomeadamente na execução do percurso formativo deles do início ao fim. E acho que é de facto um projeto muito importante para a região e que de forma quase total, preenche todos os Professores que cá trabalham e acho que isso é fundamental para estarmos num projeto deste

	tipo. E acho que foi um bocadinho por aí, a questão de eu gosto mesmo deste projeto, eu gosto de cá estar, portanto vou apostar nisto e vou e vou dar tudo de mim.
17	ENTREVISTADOR: Enquanto Diretora Pedagógica., como é que descreveria a sua forma de liderança?
18	ENTREVISTADO: Acho que, tal qual como sou na vida, acho que para ser Diretor Pedagógico é preciso ser muito bom ouvinte e ter uma capacidade de gestão de pessoas muito grande, ou seja, nesta casa, por exemplo, os recursos humanos estavam muito associados à área financeira, ou seja, tínhamos uma direção financeira e de recursos humanos, eu considero que os recursos humanos são fundamentais numa escola e acho que os recursos humanos devem estar o mais perto possível da parte pedagógica e administrativa da escola, portanto, acho que aqui as pessoas têm um papel fundamental, e saber ouvir pessoas e, de alguma forma, tentar fazer com que o melhor das duas partes chegue ao cerne da questão, havendo aqui uma maleabilidade de gestão daqui e gestão dali, parece-me que é o mais importante enquanto diretora e acho que é dessa forma que vejo um bocadinho aqui este meu papel nesta casa.
19	ENTREVISTADOR: E acha que a sua forma de liderar potencia a Equipa Pedagógica?
20	ENTREVISTADO: Acho que quando temos um diretor que dá tudo de si e que luta muito pelo projeto que está a dirigir, isso também passa um bocadinho para os colegas e tento sempre fazer ver que por exemplo, quando eu falho em alguma coisa é o meu colega do lado que terá que ir fazer aquilo que eu falhei, e esta capacidade de gerir a questão de se eu não fizer, alguém vai ser prejudicado a fazer, acho que potenciou um bocadinho e que mudou um bocadinho a forma das pessoas verem a escola, e como trabalham aqui.
21	ENTREVISTADOR: E que tipo de autonomia é que promove aos seus Formadores e aos seus Professores?
22	ENTREVISTADO: Pedagogicamente, toda a autonomia, ou seja, não tem qualquer intervenção no que diz respeito a tipologias de atividades, a forma como avaliam os Alunos. Não pretendo de forma nenhuma intervir nesse campo, até porque acho que os Professores com o tempo todo que têm de experiência e a forma como já vivem este projeto são totalmente autónomos nessa questão. E acho que que não posso de forma nenhuma intervir, não sou daquelas pessoas que vai ver planificações uma a uma, claro que vou ver se temos planificações feitas no final do ano, e claro que vou ver se os conteúdos que estão nas aprendizagens estão espelhadas naquelas planificações, agora a forma como se atingem essas competências por parte dos Alunos é totalmente dada liberdade aos Professores todos desta casa para o fazerem da forma que melhor entenderem.
23	ENTREVISTADOR: Reconhece o contributo de cada Professor na escola, na organização?
24	ENTREVISTADO: Sim, acho que sim.
25	ENTREVISTADOR: Como é que mostra isso aos Professores?
26	ENTREVISTADO: Imagine que me chega aqui um Aluno que está completamente chateado com aquele Professor, e também faz parte da adolescência e de todas as nossas questões enquanto que meninos crescidos que temos cá, de alguma forma tento sempre fazer chegar ao Professor o ponto de vista do Aluno, mas não tomo partido realmente quem é que poderá ter razão ou quem é que não tem razão. Por exemplo, quando faço, imagine uma entrevista de admissão de um Professor, digo sempre que não interfere na parte pedagógica, nem na forma como eles dão as aulas deles, mas que muitas vezes nós temos que, de alguma forma, também dar um bocadinho aos nossos Alunos para que eles depois também nos revejam como alguém a quem tem que dar alguma coisa. No fundo, criar aqui uma relação de <i>win-win</i> . E em relação aos Professores faço igual, acho que se eles perceberem que se o papel deles é bem reconhecido nesta casa e isso pode

ser através de, por exemplo, nós passamos aqui alguns momentos mais difíceis em termos financeiros, com algumas dificuldades que tínhamos, porque somos financiados por Fundos Sociais Europeus, nós tentámos, de alguma forma, que os Professores tivessem um aumento, mesmo que fossem, imagine 20€ por ano, para que o seu trabalho fosse de alguma forma recompensado, e temos tido esta questão de aumentar de forma igual todos os Professores todos os anos, ou imagine que há um Professor que quando nós fazemos a divulgação da escola fora do seu horário de trabalho, recompensamos essas horas e esse tempo despendido noutro dia que o Professor precise. Todos aqueles Professores que me dão mais tempo a casa sem que seja para o projeto A, B ou C, tem um reconhecimento, quer seja com dias de férias a mais, quer seja com um prémio mensal, por exemplo, a colega que tem o projeto (referência de projetos desenvolvidos na escola) tem um acréscimo no seu vencimento relativamente aos outros Professores que não tenham projetos. Utilizamos muito a questão do projeto Erasmus, que prevê mobilidades para Professores, e que a viagem que é paga pelo projeto e toda a estadia dos Professores, seja atribuído aos Professores que mais dão a esta casa. E parece-me que é só.

27 **ENTREVISTADOR:** Muito bem. E como é que acompanha a implementação das atividades curriculares e das metas que estabelece?

28 **ENTREVISTADO:** Nós somos certificados pela ISO e pela pelo EQAVET, temos duas certificações de qualidade, todas as atividades tem que ter um relatório relacionado com essas atividades e com o desenvolvimento dessas atividades. O mesmo acontece, imagine com uma parceria com uma entidade que vem cá fazer uma palestra com os nossos Alunos ou uma visita de estudo, ou por aí fora, no fundo os Professores sabem que ao fazerem uma atividade ou planearem uma atividade, quer seja no início do ano letivo ou ao longo do ano letivo, todas essas atividades vão ser, de alguma forma monitorizadas e “cheçadas” através dos relatórios que apresentam dessas mesmas atividades.

29 **ENTREVISTADOR:** Qual o seu modo de atuação perante o não cumprimento pelos Professores das metas estabelecidas.

30 **ENTREVISTADO:** Tento sempre que conversar um bocadinho acerca deste assunto relativamente a essa questão. E depois, claro, tenho que chamar sempre a atenção da pessoa, de alguma forma, nós temos um Conselho de Administração e os nossos Administradores são Administradores presentes, ou seja, nós temos dois Administradores nesta casa praticamente todos os dias da semana, mas tento sempre, de alguma forma resolver a questão com os Professores antes de passar para o nível acima e fazê-los ver que não fazendo aquilo que lá está, alguém vai ter que fazer e, por norma calha sempre aos senhores Diretores ou Subdiretores desta casa fazer o trabalho que os outros não fizeram, e é difícil porque estamos sempre a sobrecarregar os mesmos, não é? Nós também gostamos de sair às seis, também gostamos de ter fins de semana.

31 **ENTREVISTADOR:** No âmbito das suas funções, como é que exerce processo de tomada de decisão?

32 **ENTREVISTADO:** Tenho um Subdiretor com quem converso muito acerca desta questão. Depois de vermos as questões legais e o que é que temos que seguir em termos de normativos e de indicações do Ministério, conversamos sempre um bocadinho os dois, chegamos aqui a um consenso e assim sai a tomada de decisão que depois é dada a conhecer a todos os colegas, quer seja em reuniões gerais de Professores, quer seja por e-mail, via escrita.

33 **ENTREVISTADOR:** E agora falando um pouco dos problemas do dia a dia. Como é que faz a gestão dos problemas que enfrenta, diariamente, na escola?

34 **ENTREVISTADO:** Acho que o diálogo é fundamental para conseguirmos gerir problemas. São pessoas, nós todos somos pessoas e trabalhamos com pessoas. Portanto, há dias em que estamos mais bem-dispostos, outros dias em que estamos menos bem-dispostos, e isso é aceitável da parte

	de todos, desde que não estejamos maldispostos todos os dias, acho que temos todos o direito, de alguma forma, de também não estar bem algum dia, pelas mais diversas razões. Mas há a questão do dialogar, quer seja com Alunos, quer seja com docentes ou não docentes, é de facto, uma das vias que mais que mais utilizo, aliás, a porta da Direção Pedagógica nesta casa está sempre aberta, portanto, é muito comum termos uma sala de direção onde temos quatro, duas Diretoras e dois Diretores Adjuntos, termos a sala cheia de Professores ou cheia de Alunos e essa gestão faz-se muito através do diálogo e de perceberem que nós não somos, e depois acho que isto é uma das grandes mais valias deste projeto é que nós não estamos fechados a receber seja quem for, portanto, podem entrar, podem conversar, até se podem sentar ao nosso lado e conversar um bocadinho connosco acerca do que corre bem e do que corre mal, e temos muito essa postura com Professores e Alunos e não docentes.
35	ENTREVISTADOR: Sente-se reconhecida na escola pelo desenvolvimento do trabalho que faz enquanto Diretora Pedagógica?
36	ENTREVISTADO: Sim.
37	ENTREVISTADOR: E quem é que a reconhece?
38	ENTREVISTADO: Reconhece-me a Administração, reconhecem-me os meus colegas de direção e penso que os Professores, e os não docentes e os docentes. Os pais dos nossos Alunos e até os nossos Alunos. Penso que sim.
39	ENTREVISTADOR: Como acho que a Equipa Pedagógica a caracteriza?
40	ENTREVISTADO: Acho que me caracterizam como trabalhadora.
41	ENTREVISTADOR: Muito bem. E na sua opinião, quais as características essenciais que considera que um Diretor Pedagógico deve possuir enquanto líder?
42	ENTREVISTADO: Saber ouvir e ser empático.
43	ENTREVISTADOR: Agora, falando de tecnologias digitais, considera que a implementação das tecnologias digitais, aqui na lógica do processo de ensino aprendizagem, se constitui como uma mais valia?
44	ENTREVISTADO: Sim. Claro que sim. Aliás, nos dias de hoje, se não tivermos tecnologias digitais, perdemos os nossos Alunos todos ao fim de três minutos de aula. Uma coisa tão simples quanto fazer um Kahoot para que eles façam a introdução, imagine no Português do terceiro ciclo, que façam a introdução a temas específicos daquele tema, ou as profissões associadas ao teatro em si, aos aspetos cénicos, faz toda a diferença do que eu estar a dar definições do que é que são exatamente essas questões todas.
45	ENTREVISTADOR: E como é que promove uma cultura de inovação e aplicação destas tecnologias digitais junto dos Professores?
46	ENTREVISTADO: O nosso Diretor Adjunto tem uma coisa fenomenal que é ser da parte da informática e esta questão das tecnologias digitais, nós somos daquelas escolas que tem quadros interativos desde há não sei quantos anos, e que promove muito esta questão de ter as formações, no início do ano fazemos uma formação que apresenta todas as aplicações que costumamos usar, como é que se promove a utilização de algumas plataformas que existem no mercado, aquelas primeiras semanas do mês de setembro focam-se muito nessa questão de não só dar aos Professores que vêm pela primeira vez no ano letivo, mas também aqueles Professores que já cá estão, algumas ferramentas que poderão utilizar. Às vezes, as Professoras de Línguas e as de Matemática são mais fáceis de usar as tecnologias digitais, fruto mesmo da sua formação, e são as pessoas que mais usam Kahoot.

- 47 **ENTREVISTADOR:** Gostaria agora que partilhasse um pouco os resultados dessas estratégias, ora na ótica do impacto que têm nos Alunos, ora na ótica que têm na satisfação dos próprios Professores.
- 48 **ENTREVISTADO:** Parece-me que é bastante pertinente a utilização dessas plataformas, aliás tenho muito hábito de circular pela escola e passo pelas janelas e os miúdos têm muita tendência a estar no telefone, mas uma coisa é eles estarem no telefone a fazer o Kahoot, outra coisa é estar no telefone a ver os seus vídeos no Instagram ou no TikTok, ou por aí fora. E acho que eles próprios se sentem mais motivados relativamente às matérias que estão a aprender se utilizarem mais tecnologia digital do que se estiverem só a ouvir ou só a fazer uma ficha de trabalho, ou seja, nós podemos perfeitamente passar aquela ficha de trabalho para uma plataforma digital que nos permite fazer tudo e mais alguma coisa e até é muito mais fácil de corrigir, por exemplo. E que de alguma forma também potencia o trabalho dos Professores e também reduz muito a carga de trabalho que têm se utilizarem na plenitude todas as plataformas digitais que estão ao seu alcance. Por exemplo, o Moodle, que é uma plataforma que nós utilizamos muito cá e que teve uma utilização exponencial durante a pandemia, é uma plataforma que por norma muitos Professores utilizam e que lhes permite de alguma forma também diminuir a carga de trabalho que têm com coisas tão simples quanto dar conhecimento de notas, pedir entregas de trabalhos, esse tipo de coisas assim mais que facilitam muito mais o trabalho do Professor.
- 49 **ENTREVISTADOR:** E quais os desafios e dificuldades que, enquanto Diretora Pedagógica, enfrenta na integração das tecnologias digitais?
- 50 **ENTREVISTADO:** Acho que os desafios estão muito na mudança da forma como se vê a tecnologia pelos docentes mais antigos. Acho que são um bocadinho mais fechados a esta questão, até porque implica que mudem tudo aquilo que estão habituados a fazer e a mudança é de facto algo muito difícil para todos nós, ainda mais quando já damos aulas há 20 ou 30 anos e sempre fizemos assim. Acho que é o grande desafio que nós temos em termos de ensino e aprendizagem e que a classe docente tem, em todas as em todos os todos os níveis de ensino, que é saber integrar as mais valias que as tecnologias digitais têm no ensino e aprendizagem, pensando sempre que não podem ser vistas como algo que são prejudiciais, ou seja nós temos que pegar nas tecnologias digitais que existem e temos que de alguma forma retirar o que é positivo de forma a ajudar o nosso trabalho. E acho que esse é o grande desafio, é tentar que toda a gente consiga perceber que aquela tecnologia digital que ali está pode ser fundamental para que eu tenha um trabalho muito mais facilitado, ou seja, se eu tiver um ChatGPT que me faz uma introdução, por exemplo, de um projeto de final de curso, se calhar eu posso utilizar o ChatGPT para fazer a questão, por exemplo, “quais são os conteúdos que deve ter uma introdução de um projeto final de curso?”, e a partir daí, eles próprios, e desde que depois tenham a capacidade de rever o que lá está e de conseguirem de alguma forma que aquilo seja a base do trabalho deles para depois terem uma introdução muito mais bem construída, por mim é perfeito. Mas acho que isto tem que ser uma coisa que tem que ser muito falada e que tem que ser muito interiorizada por alguns dos colegas que temos, porque de facto ainda vêm esta coisa do ChatGPT e afins como coisas que são muito problemáticas e que lhes podem tirar o trabalho.
- 51 **ENTREVISTADOR:** E relativamente à Equipa Pedagógica, quais considera que são as principais dificuldades com que se deparam?
- 52 **ENTREVISTADO:** É a tal coisa da resistência à mudança e de terem plataformas que os ajudem a ter um trabalho mais facilitado, essa questão de conseguirem perceber que é mais fácil se utilizarmos as plataformas digitais e como isto está em constante mudança, estas tecnologias digitais estão sempre a avançar a um ritmo completamente alucinante, o tempo de tentar perceber como é que aquelas plataformas e tudo aquilo, toda a informação que temos, parece que é sempre curto, quando estou a conhecer uma plataforma já existe outra a seguir que já faz mais não sei o quê. Isso é de facto alguma coisa que pode preocupar muito as Equipas Pedagógicas.

- 53 **ENTREVISTADOR:** Como é que têm gerido essas dificuldades e como é que tem promovido o apoio à Equipa Pedagógica para as conseguirem ultrapassar?
- 54 **ENTREVISTADO:** É a tal questão de termos as formações iniciais das plataformas no início do ano letivo e o nosso Professor de Informática este ano foi dar uma substituição, um curso de técnico (referência ao curso profissional) e fez uma coisa muito gira, pegou no ChatGPT e disse assim constrói uma canção sobre o técnico (referência ao curso profissional) e o ChatGPT fez a que fez a canção toda e nós a seguir publicámos aquilo nas redes sociais, exatamente como “estão a ver isto até pode ser uma coisa muito gira” e depois até por incrível que pareça, uma das colegas mais antigas que cá temos chegou ao pé do (referência ao nome do Professor) e disse-lhe “(referência ao nome do Professor), ajuda-me lá a fazer isto da canção porque o Professor de História da minha filha pediu para ela apresentar um trabalho sobre “não sei o quê” e era giro fazer uma canção sobre isso. Então acho que esta questão de desconstruir o “bicho” ChatGPT, ou qualquer um dos outros “Chats” que por aí existem, também parte muito da forma como nós interiorizamos e como mostramos o resultado dessas plataformas e do trabalho que elas fazem.
- 55 **ENTREVISTADOR:** Para finalizar, gostava de questionar se tem mais alguma ideia, mais algum comentário que gostasse de fazer?
- 56 **ENTREVISTADO:** Acho que não.
- 57 **ENTREVISTADOR:** Muito obrigado.

Entrevista 5

Data da Entrevista: 30 de julho de 2024 | Duração: 01:04:30

5	ENTREVISTADOR: Então a primeira pergunta que faço é qual a sua formação académica?
6	ENTREVISTADO: Eu sou um licenciado em Psicologia da Saúde e do Comportamento pela Universidade (referência da Universidade). Tenho mestrado incompleto em Psicologia da Educação e pós-graduação em Gestão e Administração Escolar.
7	ENTREVISTADOR: E quantos anos tem de experiência enquanto Professor?
8	ENTREVISTADO: Enquanto Formador, portanto, eu dei formação desde 2007, foram cerca de quatro ou cinco anos depois deixei essas funções e fiquei em exclusivo em funções de Coordenação Pedagógica e atualmente, mais recentemente, de Direção, sem qualquer tipo de componente letiva desde então. Eu nessa altura acumulei, desde o ano letivo 2008/2009, que assumi funções de coordenação, até à data.
9	ENTREVISTADOR: E há quanto tempo é que exerce a função nessa escola?
10	ENTREVISTADO: Desde 2007.
11	ENTREVISTADOR: Alguma informação específica para a função de Diretor Pedagógico?
12	ENTREVISTADO: Sim. A formação, a última que fiz, a pós-graduação em Gestão e Administração Escolar foi pensada exatamente nesse sentido. Estou a falar de formação mais estruturada, porque se estivermos a falar de formação de curta duração, essa ao longo dos anos fui fazendo, seja aqui nacional, seja internacional, focada na liderança, focada na gestão de grupos, focada na comunicação. Também na questão das tecnologias, sobretudo do ponto de vista da vertente de escola. Eu investi mais na formação a esse nível para a organização e não tão focada na minha própria aprendizagem, se estivermos a falar sobretudo nessa questão das ferramentas. Se estivermos a falar da liderança e da comunicação, não aí foi, em primeira instância, para a aprendizagem e, obviamente, com o fim último de poder fazer melhor o meu trabalho na instituição, na organização, mas houve outras formações que fiz a pensar única e exclusivamente naquilo que pode ser importante para a organização, para ter conhecimento, para depois poder motivar e envolver os colaboradores nessas mesmas dinâmicas. Imagine, concretizando muito aqui, no âmbito deste modelo que tem e do estudo que tem vindo a desenvolver, houve muita formação que fui fazendo ao longo dos anos que é precisamente aquela formação muito concreta, não tão teórica, de visitar um conjunto de escolas e outros colegas e passar algum tempo com eles, de perceber como é que eles estão a introduzir essas práticas, que suportes têm, que metodologias utilizam, que recursos é que utilizam e, portanto, estou a falar um pouco nisto. Nessa vertente fiz muita formação durante muitos anos.
13	ENTREVISTADOR: E o que é que o motivou a assumir o cargo de Diretor Pedagógico?
14	ENTREVISTADO: Nunca foi uma função que eu tivesse planeada desde sempre. No início da minha atividade profissional eu estava até mais focado para trabalhar no âmbito da saúde e da clínica. E foi de facto esta oportunidade de trabalhar na área da educação que surgiu, e surgiu para ser Formador e depois o processo foi gradual, eu interessei-me cada vez mais pela área da educação, não pela área da educação, se quisermos tradicional, de rankings de metas de nível, mas, e também a puxar um bocadinho aquilo que é a minha formação de base, mas se quisermos por a paixão na educação de mudança comportamental, ou seja, sobretudo de jovens que aprendem não apenas pelos estilos mais convencionais ou mais tradicionais, mas aprendem fazendo e jovens marcados por percursos, alguns deles de insucesso, ou outros jovens com

características especiais, algumas pouco talhadas para aquilo que a escola normal padronizada requer do seu perfil e, portanto, a paixão pela educação nasce daí. E depois penso que foi um processo natural, eu sempre fui muito motivado por aprender, portanto, a motivação do aprender e do construir, do fazer, do criar é a motivação primeira, ou seja, tenho um perfil de inquietude, ou seja, sou inquieto por natureza. Ao longo dos anos, o perfil foi alterando, mas inquieto com esta ideia de semana após semana, ano após ano, está tudo igual, direitinho, as planificações, os relatórios, os modelos e tal, e só vem uma levada de Alunos e depois para o ano vem outra e depois vem outra e é tudo igual. Portanto, isto sempre me incomodou e, portanto, a motivação está aí, a motivação está na transformação. A motivação de estar na educação está na transformação. E, portanto, enquanto exerci funções de Formador, de Orientador de Curso, de Técnico de Integração dos jovens, sempre o fiz com grande paixão e com grande motivação. Esta motivação para estar disponível, quando fui convidado, não concorri, fui convidado para poder, no fundo, fui nomeado e aceitei a nomeação que me foi feita, aceitei com a ideia de que para poder provocar algum tipo de impacto, se o fizer de forma individual, apenas a partir das funções que desempenhava, tinha de facto o impacto, mas era um impacto mais restrito, podendo assumir esta função o meu objetivo foi sempre o de conseguir construir algo que pudesse ser o mais generalizável possível ou o mais abrangente, portanto, se a minha ação enquanto Professor seria uma, enquanto Psicólogo seria outra, coisa diferente é conseguir trabalhar com os outros e influenciar outros para que o resultado final seja o mais abrangente possível. Portanto, se quiser o que me motivou foi a questão da árvore e da floresta. Portanto, olhar para a árvore, olhar para a floresta e, portanto, foi nesse sentido que eu decidi abraçar com grande motivação.

15 **ENTREVISTADOR:** E enquanto Diretor Pedagógico como é que descreve a sua forma de liderança?

16 **ENTREVISTADO:** Eu tal como naquele enquadramento prévio que fez junto da nossa comunidade docente, e também, como numa formação que fiz recentemente, eu não consigo dizer que tenho um estilo. Não há um estilo predominante. Até o podem avaliar como tal e, portanto, e se assim for, eu compreenderei porquê, mas se do meu ponto de vista, eu utilizo múltiplas estratégias distintas não um estilo, eu utilizo aquilo que entendo que num determinado momento, numa determinada situação, para um determinado grupo de pessoas, mostra funcionar melhor e ajusto muito a interação com as pessoas em função dessas mesmas pessoas. Portanto, ao fim de algum tempo, a comunidade aqui é uma comunidade estável e, portanto, eu conheço a maioria deles e já sei maioritariamente o que é que pode mostrar funcionar melhor ou pior com cada um dos colaboradores. Se bem que muitas das vezes as tomadas de decisão e o modo de fazer as coisas é muito mais imposta, por variáveis externas do que internas. E sabe bem, isso, não é? Portanto, nós vamos sendo cada vez mais confrontados com exigências que muitas das vezes elas até nos surgem a meio da época escolar e que nos obriga, muitas das vezes, a tomar ações e tomadas de posição que nós não tínhamos inicialmente estruturado para o desenvolver dessa forma e que por vezes isso tem um impacto na opção. Eu tento conscientemente limitar isso ao máximo, mas tenho a consciência de que isso nem sempre é possível e, portanto, o próprio estilo depende da necessidade. No fundo, o que eu queria dizer é se daqui a bocadinho, se, por exemplo, como nos aconteceu a nós agora, na semana passada, recebemos um guião de orientações da tutela de que tínhamos até sexta-feira para inscrever os alunos no SIGO e o guião estava datado 10 de Julho e nós recebemos no dia 24 ou no 25 para cumprir uma orientação até 26. Muitas das vezes, aquilo a que estamos obrigados interfere de forma significativa com a opção que é tomada para resolver coisas que são em maior número do que eu considero desejável, imediatas e que não nos permite fazer uma gestão tranquila, atempada, portanto, nesta realidade, no Ensino Profissional e numa escola com estas características, portanto, que, se quisermos também até do ponto de vista financeiro, o impacto que isso tem, não é algo que eu faça uma gestão direta, mas é algo que tem impacto num conjunto de dimensões e também nas próprias pessoas. E, portanto, aquilo que nos é exigido no dia-a-dia é muito significativo para

dizer assim, e às vezes fica difícil, ainda que seja tentado não utilizar estratégias que visam sobretudo, a obtenção de um resultado imediato em detrimento da construção, que era o desejável, mas, por força das circunstâncias, nem sempre é possível. Respondendo em concreto à questão, eu não elejo nenhum estilo como do meu ponto de vista de opção aquele que eu privilegio mais, o estilo que eu exerço está sobretudo dependente daquilo que sou obrigado a responder.

17 **ENTREVISTADOR:** E acha que essa forma de liderar potencia a Equipa Pedagógica?

18 **ENTREVISTADO:** Se olharmos para os resultados da instituição, e os resultados que a instituição tem vindo a alcançar, e nos anos em que eu tenho tido uma responsabilidade maior, eu diria que sim, que tem impacto, e consciente, cada vez mais de que essa gestão e esses estilos têm um impacto grande nesses mesmos resultados. Numa organização como a nossa, se eu olhar só para o processo, eu posso fracassar. Porque a nossa organização obriga a que se não tiveres “x” número de alunos, tens uma penalização financeira, se tu perderes “x” número de alunos não consegues abrir as turmas, se os alunos não ficarem empregados e não ficarem empregados nas áreas afins, também tem uma determinada penalização, portanto, por vezes é difícil, e esta é uma realidade bastante diferente daquilo que é o que são outras escolas e em que esta esta pressão do resultado não existe tanto, e tradicionalmente se diz a escola é processo, a escola é aquele local onde se pode testar tudo e o resultado é pouco importante. Numa escola como a nossa, o resultado é deveras importante, porque é dele que nós dependemos e podemos ter processos espetaculares, podíamos ter pessoas e equipas 100% satisfeitas, mas se o resultado não acompanhar isso forçosamente a curto prazo vai trazer insatisfação a outro nível mais gravoso, por isso é que eu estava a dizer que a dificuldade é compaginar estas duas dimensões. E isso entra numa outra questão que é cada vez mais difícil, não estou a falar da organização em particular, até porque não me queixo, mas da sociedade, e obviamente que tem impacto que individualmente, o colaborador pense primeiro naquilo que é a necessidade conjunta, e a necessidade de alcançar um objetivo conjunto, e só depois, no seu individual. E, portanto, isso é um desafio também, que eu acho que é cada vez mais crescente e também tem impacto no estilo e no tipo de abordagem e de liderança.

19 **ENTREVISTADOR:** Que tipo de autonomia promove à Equipa Pedagógica.

20 **ENTREVISTADO:** A autonomia que eu pretendo, ou a autonomia que eu pretendia, era total, que era um sinal de descanso, no bom sentido, e de tranquilidade e de segurança, e acredito que há muita autonomia mas a margem para falhar é curta e, portanto, provavelmente nós vamos estar aqui o tempo todo desta entrevista e eu nunca me vou cansar de dizer sempre que eu podia dar respostas politicamente corretas, mas eu não consigo afastar as respostas, as opções, daquilo a que nós estamos obrigados a demonstrar e a apresentar como número. A autonomia ela é promovida só não é mais porque a margem de erro que nos é concedido é muito diminuta. Mas é algo que eu estou perfeitamente ciente que quanto maior, melhor. E sobretudo, aquilo que pretendia era que a organização fosse cada vez mais responsável e responsabilizadora e autoresponsabilizar-se por, esse é o caminho, sem sombra de dúvida, na minha opinião, mas é um caminho, ou seja, individualmente e depois em pequeno grupo e em pequenas equipas e depois como uma equipa como um todo. A autonomia ser sinónimo de bom resultado.

21 **ENTREVISTADOR:** E reconhece o contributo de cada professor e de cada formador na organização.

22 **ENTREVISTADO:** Sem dúvida, sem dúvida.

23 **ENTREVISTADOR:** Como é que demonstra o reconhecimento?

24 **ENTREVISTADO:** Ele é demonstrado de múltiplas formas. Mas até sobre isso o modelo de gestão anteriores dentro da própria organização. Vivemos aquele tempo, e atualmente isso é

muito dito, que é a questão do salário, que não é salário, no reconhecimento, no aperto de mão, no cuidado, no carinho, “está tudo bem”, mas não sei se hoje “está tudo bem”. Durante algum tempo entendeu-se que esse salário subjetivo era um elemento fulcral e fundamental para as pessoas, e o é, não pondo isso em causa, mas esse como secundário ao outro, ou seja, em primeira instância, as pessoas precisam de ter as condições indispensáveis do ponto de vista das condições laborais sérias de remuneração, asseguradas e estarem satisfeitas com elas, depois, no meu entendimento, o outro é um elemento facilitador, ou seja, se aquilo está acautelado, se aquelas condições me satisfazem, eu estou satisfeito, estou confortável com o meu vencimento, com os meus horários, com as regalias dentro da organização, tudo o resto vai ser um facilitador ou um inibidor. E, portanto, deste ponto de vista do facilitador, nós temos, enquanto direção de escola, um conjunto de elementos, nós concedemos o dia de aniversário da pessoa, nós sempre e quando algum colaborador me pede alguma coisa porque precisa é raríssimo que eu possa dizer que não, ou seja, é muito difícil eu dizer não, não podes ir ou não, isso não vai dar, não vou, não é possível compatibilizar isto com aquilo. E depois, de forma mais, também esse reconhecimento eu faço por email ou faço pessoalmente, quando há um Orientador que evita que o aluno saia, há um Professor que ganha um projeto e que consegue motivar e envolver o aluno, e depois, na própria avaliação de desempenho. A experiência, têm-me dito é que faltam-me e faltam-nos ferramentas úteis para no dia-a-dia nós podermos fazer um bom *feedback*, à série porque esta questão do reconhecimento é um *feedback* sério, porque depois tem que ser congruente com aquilo que consegues efetivamente dar, e portanto, a experiência também me disse que se passar a vida a dizer a toda a gente que é espetacular e está de parabéns, eu crio uma imagem nos meus colaboradores de que somos fantásticos, isto, por um lado é bom porque psicologicamente é um tónico fantástico, mas se de repente as coisas do ponto de vista dos resultados, precisam de ser melhorados, não compreende, então, se a toda a hora me diz que sou fantástico e que preciso de melhorar. Portanto, este limbo aqui, esta linha tem vindo a ser trabalhada no sentido nos últimos anos mais concreta, mas confesso que é um dos elementos que vou falando com os meus colegas de direção e mesmo com os de Recursos Humanos, que acho que requer um outro tipo de atenção, porque as pessoas, na minha ótica, na minha opinião, por um lado, querem coisas concretas, e são imprescindíveis e, por outro lado, essa essa dimensão mais humana, do ponto de vista da própria liderança, e há agora cada vez mais modelos dessa liderança humanizada, mas eu só espero que este tipo de liderança humanizada não seja para substituir o essencial. Eu entendo-a, defendo-a em cima daquilo que tem que estar salvaguardado, na minha opinião.

25 **ENTREVISTADOR:** Como é que acompanha a implementação das atividades curriculares e as metas que são estabelecidas?

26 **ENTREVISTADO:** Desde logo, nós temos ferramentas informáticas que nos ajudam a fazer esse acompanhamento e essa monitorização. Depois temos reuniões regulares que fazemos com todas as equipas e depois também através da estrutura intermédia de gestão que criámos que nos reporta isso. Sempre que possível também faço questão de estar presencialmente na maioria das atividades, portanto, na qualidade de diretor, eu não estou no meu gabinete, tenho um papel bastante interventivo nesse sentido, sempre que posso, e que elejo como prioritário, estou presente, marco presença física, e é um dos elementos, também. E depois, através das ferramentas que temos de gestão e das reuniões regulares que vamos fazendo. Gostaria de no futuro, não sei se conseguiremos no próximo ano, implementar o Power BI de forma generalizada, que permitisse dizer às pessoas, essa é a minha pós-graduação, eu fiz esse projeto, que era conseguir, através da utilização do Power BI como ferramenta, definir os objetivos organizacionais da organização e os objetivos da equipa e depois os objetivos do colaborador e esses objetivos estarem bem definidos no conjunto de indicadores e a organização constantemente estar a ter acesso à evolução dessas mesmas metas e o próprio colaborador, também. Esse era um projeto que eu tinha que um dia gostaria de implementar, precisamente porque acredito que esse é o caminho, ou seja, o caminho acho que se fará no sentido das pessoas serem muito conhecedoras daquilo que são as metas da organização, as metas da equipa a que

	pertencem e as metas individuais e poderem, ou eles próprios, ou a organização, ir abastecendo ao longo dos períodos de trabalho o que está a acontecer e, em função dos resultados, definir ações, umas de valorização, o tal reconhecimento, eu prefiro chamar valorização, outras de melhoria, “Está aqui analisado, precisa de ajuda, precisa de formação”, pronto, eu acho que a esse nível é o caminho que eu acho mais, mais válido para a melhoria.
27	ENTREVISTADOR: Qual o modo de atuação perante o não cumprimento pelos Professores e pelos Formadores das metas estabelecidas.
28	ENTREVISTADO: O primeiro modo de atuação é tentar compreender e envolver a pessoa nessa compreensão, o colaborador, o Professor. Mas na educação e aqui em particular, fica difícil, porque estamos a falar de educação, estamos a falar de pessoas, o produto são pessoas, isolar variáveis e dizer: “Caro Paulo (nome do entrevistador) este Aluno foi embora porque o Paulo (nome do entrevistador) não fez tudo o que estava ao seu alcance, ou que devia, para impedir que ele tivesse ido embora” ou “Caro Paulo (nome do entrevistador) este Aluno ficou retido porque não recebeu o apoio”. É difícil, não é impossível, é trabalhoso, mas é difícil, na educação, na escola, isolar variáveis para poder dizer, foi em função do mau desempenho da sua parte que... Mais do que confrontar, atuar individualmente desse ponto de vista, apesar de tudo o que vamos fazendo, é ter sobretudo uma atitude de ir mostrando os resultados, não de forma que gostaríamos que fossem mostrados, como disse há bocadinho, de forma automatizada, mas ir mostrando os resultados e alertando para. A ação é essencialmente mais preventiva, como temos um processo de monitorização muito próximo e andamos em cima, mais do que esperar que a coisa corra mal, nós fazemos sobretudo a ação preventiva e alertamos, portanto, não temos tanto essa necessidade. Porque era que eu dizia, o custo do não cumprimento, o custo do erro..., uma coisa é dizer-me assim, e há modelos organizacionais e modelos de liderança nesse sentido, “Aquilo tem que correr mal, tens que deixar que corra mal porque é a única forma que o colaborador vai perceber que afinal devia ter feito de outra forma”, e só depois dele perceber que aquilo que ele investiu, no modo como investiu, aquilo que ele optou, do modo que optou, não funciona, é que.... Mas nós podemos, temos essa margem de erro? Não temos, nós não temos, eu não sei como é que com outras escolas, mas eu não posso dizer: “Pronto, OK, vou deixar estar os Orientadores de Equipa no primeiro ano, tranquilos e relaxados tranquilamente se forem embora 20 alunos, foram embora, se foram embora, 30 alunos, foram embora, e eles vão perceber que, de facto, alguma coisa falhou, alguma coisa errou e portanto, para o ano vai ser fácil trabalhar com eles. E quem é que paga a penalização, no imediato, portanto, por isso é que a gente joga sobretudo na antecipação.
29	ENTREVISTADOR: E no âmbito das suas funções, como é que exerce o processo de tomada de decisão?
30	ENTREVISTADO: Ainda longe daquilo que eu considero o ideal. Ainda longe, aquilo que eu considero o ideal é que eu devia estar na posse de todos os dados para tomar boas decisões e não ter que ir à procura deles e ter o tempo suficiente para os analisar e depois tomar boas decisões. E nem tenho os dados à data todos que considero necessários para tomar as decisões do modo como acho que poderiam ser tomadas, nem tenho tempo para analisar os dados convenientemente, para depois tomar ainda as decisões de forma mais assertiva. Portanto, a tomada de decisão ela, apesar de tudo, obviamente, ela é em função dos resultados que tenho e dos dados que tenho. Tomo muito, cada vez mais em antecipação, mas maioritariamente com dados, com factos e pouco de percepções e suposições.
31	ENTREVISTADOR: Como é que faz a gestão dos problemas que enfrenta diariamente na escola?
32	ENTREVISTADO: Felizmente os problemas são geridos, na sua grande maioria, por todos. Portanto, essa é a primeira questão. Efetivamente, eu tenho muitos problemas no dia-a-dia na

escola, mas considero que 70% dos problemas são efetivamente problemas que me competem resolver e gerir e 30% dos problemas são porque eu não consegui que os outros fizessem, por minha falha, por minha responsabilidade, a gestão de uma outra forma e, portanto, no mínimo 30 a 40% de coisas que não deveria ser eu a fazer e a gerir, mas tirando isso, a outra percentagem considero que compete mesmo e são inerentes às funções, mas se quiser os problemas, por exemplo, com os Professores eu não ponho nunca a tónica, não a temos colocado porque entendemos que para nós chegarmos à individualização de é o Paulo e o João ou Manuela (nomes fictícios) precisamos de ter as coisas organizadas de um outro modo, precisamos de ter ferramentas e instrumentos que nos permitam partir do pressuposto a dizer: “Caro Paulo (nome do entrevistador), em setembro, olhe, está aqui a sua distribuição de serviço e, portanto, o que é que eu conto consigo, que obtenha ou que alcance, vamos por aqui como meta o primeiro lugar no concurso concelhio da leitura, o primeiro lugar no Campeonato das Profissões na profissão “x”. Olhe até aqui a sua carga horária são 800 horas. Pronto, no final do ano o que é recomendável é que você cuide destas 800 horas com um desvio abaixo de 10%, ou seja, significaria que a sua assiduidade...Damos-lhe “x” turmas com “x” Alunos e a sua taxa de reprovação não deverá ser inferior...” Isto é uma coisa! Isto não sendo feito assim a abordagem está muito mais geral, coletiva. e quando uma peça funciona menos, outra peça compensa, e problemas efetivos com pessoal são muito diminutos. Eu sou chamado muito pouco a intervir em problemas com a comunidade que não corresponde aquilo que seria expectável ou mesmo problemas entre a própria comunidade. Não esquecer, porém, aquilo que estava a dizer há bocadinho que temos uma casa organizada, uma casa estruturada, como acreditamos que é o modelo, portanto aí, se quiser, no modelo mais tradicional, continuamos a defendê-lo, (referência ao modelo de gestão e à designação das respetivas funções na escola). E, portanto, deste ponto de vista, entendemos que isso é uma mais valia, como alguém dizia na reunião que fizemos na semana passada de encerramento, na quarta-feira, esta é a estrutura, é o modelo organizacional que nós construímos e que nós elegemos. Pode-se gostar mais, pode se gostar menos, mas este é aquele que nós elegemos. Somos convictos e firmes disso, e já experimentamos em determinados períodos modelos um bocadinho diferentes e o resultado não mostrou ser o melhor, independentemente de podermos também não ter tido a capacidade de colocar as variáveis todas certas, mas falando agora de mim e da minha experiência, cada vez mais eu entendo que deve se coexistir, claramente processos e procedimentos altamente flexíveis, sem sombra de dúvida, mas a ausência de estrutura, no meu entendimento, é um elemento propício a maior erro, a maior falha. Aquela evidências que a investigação vai demonstrando de que é esta questão de quanto maior for a flexibilidade ou uma gestão não hierarquizada e maior facilitador do envolvimento, do compromisso, do gosto, eu diria que extremos não, e que isso até pode ser, dependendo em absoluto do tipo de contexto, do tipo de entidade e dos colaboradores, a tirar modelos para o ar só porque mostram a funcionar desta ou daquela forma, sem ajustá-los ao contexto, ao processo, eu posso ter neste mesmo contexto, nesta mesma organização, a implementação de múltiplos modelos consoante aquele objetivo concreto, aquele processo em particular e aquelas pessoas que estão envolvidas no processo.

33 **ENTREVISTADOR:** Sente-se reconhecido na escola pelo seu papel de Diretor Pedagógico?

34 **ENTREVISTADO:** Sinto que tenho o reconhecimento que mereço.

35 **ENTREVISTADOR:** Quem lhe confere esse reconhecimento?

36 **ENTREVISTADO:** Pelos resultados. Não seria coerente se não dissesse isso, portanto, primeiro elemento de reconhecimento são os resultados, são as taxas que vamos obtendo, seja procura de alunos, seja da satisfação. Seja nos processos que conseguimos recuperar, nas histórias de vida que conseguimos ajudar a que tenham desfechos mais positivos face ao expectável. Dos pares também, portanto, esse tipo de reconhecimento é uma coisa normal ou natural, mas ciente de que tenho que dar o litro todos os dias para merecer isso. Todos os dias e cada hora me esforço mais para falhar o menos possível e por ser o mais acertado na que é a minha atuação, e nunca o

seu contrário. Mas sinto isso, tenho elementos palpáveis, elementos objetivos no resultado, mas depois um outro elemento, é no decorrer para, ou seja, dependendo do tipologia de situação as pessoas quando precisam, seja do ponto de vista pessoal, seja do ponto de vista profissional, quando há determinada situação e aí, seja nos serviços que andam à volta da escola, seja mesmo acima, portanto, esse reconhecimento advém daí também no sentido de dizer: “Eu tenho que ir falar com o (referência ao nome do Diretor Pedagógico) ou vou procurar o (referência ao nome do Diretor Pedagógico) para me ajudar a resolver isto aqui logo”.

37 **ENTREVISTADOR:** E como é que achas que a equipa pedagógica te caracteriza?

38 **ENTREVISTADO:** Como é que eu acho que eles me caracterizam... resmungão, autoritário, exigente, persistente, insatisfeito, acredito que seja isso. Acredito que também possam caracterizar como trabalhador, esforçado, acredito que sim.

39 **ENTREVISTADOR:** Na tua opinião, quais as características essenciais que consideras que um Diretor Pedagógico deve ter enquanto líder?

40 **ENTREVISTADO:** A primeira é, na minha ótica, nos últimos anos tenho estado mais afastada daquilo que eu considero importante, é o conhecimento que tem que ter sobre aquilo que lidera, ou seja, nós podemos ter pessoas muito competentes, com muito conhecimento sobre a área que exercem a liderança e não serem bons líderes e vão fracassar, mas também não acredito, e é uma corrente que eu espero que nos próximos anos vá sendo cada vez mais afastada, também não acredito que aqueles que conseguem liderar tudo e todos sem terem o mínimo conhecimento e não apostarem no conhecimento daquilo que é a essência daquilo que estão a liderar, que isso possa surtir efeitos a longo prazo. Portanto, primeira, não uma sobre a outra, mas as duas em igualdade de preponderância, são o conhecimento daquilo que se lidera e a competência para liderar. Portanto, são para mim, as duas características mais importantes sem ser uma a sobrepor a outra, que é, efetivamente ter competência para reconhecer as pessoas, para as dirigir, para as incentivar, para as motivar, para se antecipar, para estar lá no momento certo, para dar o mote, para apoiar quando é preciso, para saber envolver, para saber responder, portanto, tudo aquilo que está na matriz tradicional do exercício da liderança. Mas, ao mesmo tempo, considero igualmente fundamental esta capacidade para o conhecimento que se tem de ter sobre aquilo que se lidera, sobre o conteúdo do que se lidera. Depois, hoje, a capacidade de ser muito camaleónico na medida em que uma coisa é a instituição, e ser fundamental do ponto de vista da característica ser alguém firme, convicto, e suficientemente flexível, determinando claramente aquilo que tem que ser firme e que não pode abdicar, porque senão não é o diretor, é outra coisa qualquer, na minha maneira de ver, na minha opinião, mas ter bem claro para si um conjunto de outras coisas, de outros elementos, igualmente importantes na vida de uma escola, e que são totalmente flexíveis e podem e devem ser construídos por outros, liderados por outros, só dessa forma é que eu vejo que pode existir algum tipo de sucesso. E a quarta característica é ser alguém que seja organizado, metódico e orientado por resultados.

41 **ENTREVISTADOR:** Muito bem. Falando agora de tecnologias digitais, considera que a implementação das tecnologias digitais no processo de ensino e aprendizagem se constitui uma mais valia?

42 **ENTREVISTADO:** A resposta é considero, sem sombra de dúvida. Mas estamos num período que nos obriga a fazer grandes reflexões sobre o peso do digital e sobre o papel da escola no digital e das novas tecnologias. E se quisermos centrar na própria inteligência artificial, e em tudo aquilo que ela nos trouxe, eu sou daqueles que defende que se existir uma ferramenta digital que simplifica o nosso trabalho, “top”, mas se eu não souber utilizar de forma humana, ela pode não corresponder àquilo que é necessidade e isso pode não significar uma melhoria para a sociedade, e como nós estamos na escola a preocupação não deve ser, na minha opinião, apenas facilitar a aprendizagem e os processos da escola, mas construir cidadãos e portanto, homens e

mulheres, que já o são hoje, não é os cidadãos de amanhã, porque já são hoje, mas onde as ferramentas são isso mesmo, são ferramentas, mas nunca poderão ser as ferramentas únicas. E, portanto, eu penso que hoje nós estamos perante, ainda bem que elas existem, elas são um elemento facilitador de toda a comunidade, mas se nós não as soubermos utilizar, elas podem não vir a ter, desde logo, a não se representarem como o facilitador que nós pretendíamos e pensarmos que elas poderiam ser, e podem representar lacunas noutras dimensões fundamentais daquilo que é a formação de pessoas.

43 **ENTREVISTADOR:** Promove uma cultura de inovação e aplicação destas tecnologias digitais para, no fundo, enriquecer o processo ensino e aprendizagem junto dos professores. Em caso em caso afirmativo, quais as estratégias que utiliza para os apoiar?

44 **ENTREVISTADO:** Mais uma vez, duas coisas. Foi necessário num determinado momento, e não foi ainda por mim, foi na altura pela Direção Geral, decidir o que é para implementar e criar as condições para não ser alternativo, adotar ou não adotar a utilização. E depois à posteriori, conseguir compaginar e dizer: “Agora que todos utilizamos o computador, agora que todos estamos no Teams, podemos seleccionar o que faz sentido estar no Teams e o que faz sentido estar fora dele”. As estratégias variam, mas são diferenciadas, o primeiro uma decisão, a escola quer este rumo. A direção da escola decide que é fundamental a adoção das ferramentas digitais e da inovação pedagógica com suporte nas ferramentas digitais. O caminho é este. A forma de fazer foi sensibilizar as pessoas para este mesmo caminho, para esta mesma importância, para o rumo em primeira instância, do ponto de vista do conhecimento e do envolvimento e da explicação. Terceiro elemento e não é opcional não usar. Quarto elemento é preciso fazer uma avaliação diagnóstica, quem está a que nível, para depois definirmos. Quinto elemento Formação ajustada aos diferentes grupos de nível. Sexto elemento monitorizar, monitorizar, monitorizar, monitorizar, monitorizar até estar implementado.

45 **ENTREVISTADOR:** Gostaria que partilhasse um bocadinho dos resultados dessas estratégias, tanto a nível dos Formandos, no impacto na sua aprendizagem, mas também na motivação dos Professores.

46 **ENTREVISTADO:** Há um resultado que nós medimos, não foi difícil para os Alunos nem para os Pais entrarem nesta dimensão. Inicialmente foi mais difícil para os Professores. Elemento facilitador, acho que há uma margem, construindo isto de outra forma para tu, enquanto utilizador, dizeres mais uma vez: “A mim dava-me jeito se eu não tivesse que fazer isto. E com isto eu faço isto”, este processo cria determinado tipo de ganhos, mas implicaria um determinado *timing*, que volto a dizer, nem sempre nós conseguimos ter e daí muitas vezes termos que acelerar o processo. No entanto, trouxe ganhos do ponto de vista organizacional, do ponto de vista do trabalho do Professor, passou a ter maior facilidade nas ferramentas de disponibilização da informação nos veículos de comunicação com os Alunos e com as famílias e também nas plataformas de disponibilização da informação, de trabalho em si e de avaliação e feedback. Se me pergunta se teve uma melhoria significativa nas competências digitais dos Alunos, tenho dúvidas, porque eles utilizam a tecnologia, mas daí a dizer-se que adquiriram ferramentas, dou um exemplo concreto, eles utilizam o Teams, eles utilizam o Forms, se eles utilizam Facebook, eles utilizam o Instagram, eles utilizam o WhatsApp, eles mudam e tiram os cartões e as contas e o “diabo a quatro” com toda a facilidade deste mundo, mas tem dificuldade em escrever um email, tem dificuldade em ir ao e-mail, tem dificuldade em fazer um relatório, tem dificuldade de utilizar o Excel. Portanto, se quiser, do ponto de vista da funcionalidade, sim, do ponto de vista daquilo que as escolas estão obrigadas a mostrar que são as competências dos alunos tradicionalmente, tenho dúvidas. Se colocarmos isso abaixo e se formos para outro tipo de elementos e de outro tipo de competências que este tipo de ferramentas e de competências digitais nos derem, eu penso que a resposta é claramente sim. Sem deixar de lado a parte das emoções. Preocupa-me cada vez mais, e sei que este trabalho é sobre claramente esta questão da

utilização das novas tecnologias e o impacto da liderança, mas a dimensão emocional, para podermos compaginar as duas realidades, preocupa-me muito.

47 **ENTREVISTADOR:** E quais os desafios e dificuldades que, enquanto Diretor Pedagógico, enfrenta na integração destas tecnologias digitais no processo de ensino aprendizagem?

48 **ENTREVISTADO:** O desafio maior é que os Professores não percebam que perderam a utilidade e que os Alunos consigam utilizar essa oportunidade como uma ferramenta de aprendizagem ao serviço da melhoria das suas competências. Digamos que, e isto ainda só agora é que a “procissão vai no adro” no que toca à questão da inteligência artificial e do papel do Professor, a malta preocupa-se mais com outras dimensões e não tanto com esta. Mas esta é um problema sério, é um desafio sério. Portanto, do ponto de vista de preocupação eu tenho Professores a controlarem se os trabalhos foram ou não foram feitos no ChatGPT e a proibir ou a eliminar ou a anular e, portanto, o grande desafio de que nós estamos confrontados é como incorporar, estou a falar do ChatGPT mas podia ser qualquer outra ferramenta digital, como incorporar as ferramentas digitais obriga um papel diferente do Professor. Portanto respondendo concretamente e objetivamente à pergunta, o desafio maior é o papel do professor, que é e continua a ser fundamental, agora, com a ajuda destas ferramentas. Como é que ele percebe que não é substituído, que até pode ser mais necessário, mas não ao fazer as mesmas coisas e, portanto, ele tem aqui um papel completamente diferente. O papel passaria a ser, por exemplo, no que toca ao ChatGPT, a fazer as perguntas certas de acordo com aquilo que se quer e de ter a capacidade para analisar aquilo que são as respostas, portanto, há um novo papel, e, portanto, esse é um desafio. Do ponto de vista do aluno, ainda há dias nas Jornadas Pedagógicas da ANESPO, estive lá um professor pró-reitor a falar precisamente desta questão das tecnologias e eu “brincava” com os meus colegas que estavam na plateia, por que depois tivemos um outro orador e a malta estava toda no telemóvel, e eu “brincava” com eles no sentido de dizer: “Pronto, por isso é que, lá está, o que é que a gente está a fazer, a mesma coisa que não estar na sala. E depois, porque é que se tiram os telemóveis?” pois nós temos a capacidade para dizer, eu não quero aprender isto, mas vou aprender outra coisa. Agora o Aluno tem que ser educado para dizer assim pronto, eu não quero estar a ouvir agora o Professor, mas também não vou jogar, porque se eu for jogar ou se eu for para o Facebook, ou se eu for falar com os meus amigos, eu não estou a aprender coisa nenhuma, portanto, estamos na fase, se calhar, e que também não há tanto investimento, não tanto na fase da construção de novas ferramentas e da sua atualização, mas devíamos estar na fase da educação, da utilização e da mais valia efetiva. Portanto, o desafio é como tirar proveito de.

49 **ENTREVISTADOR:** A Equipa Pedagógica quais considera que são as principais dificuldades com que se deparam?

50 **ENTREVISTADO:** A Equipa Pedagógica depara-se com a dificuldade de acompanhar aquilo que é a exigência crescente nesta dimensão que as famílias e os jovens se nos colocam, dia após dia, ano após ano, cada vez maior, de conseguir se ajustar às características e de encontrar um sentido naquilo que pode ser dado, ou seja, o desafio maior da Equipa Pedagógica é conseguir um equilíbrio maior entre aquilo que eles, enquanto Equipa Pedagógica, sentem, porque esta talvez seja um dos grandes problemas da desmotivação entre aquilo que a Equipa Pedagógica entende e é importante ser trabalhado ser dado, ser valorizado, aquilo que o jovem está ou não disponível e a família, portanto, se quiser, o desafio maior é diminuir a clivagem entre aquilo que procuram os miúdos, procuram as famílias e aquilo que a Equipa Pedagógica entende ter no contributo para.

51 **ENTREVISTADOR:** E ao nível da implementação de tecnologias digitais. Quais é que acha que são as dificuldades que a Equipa Pedagógica sente na sua implementação em sala.

- 52 **ENTREVISTADO:** Há duas principais, a primeira é tomares consciente que nunca estás atualizado e que rapidamente vais deixar de estar. Portanto, tu tens que viver enquanto profissional, com a certeza que isto é muito bonito de se dizer, mas difícil de se colocar em prática, tomares consciente para ti, eu ainda o ano passado fiz a formação naquilo, mas já saiu mais isto, mais isto, mais isto, mais isto, portanto, a dificuldade deste ponto de vista, cada vez mais, também é de tu teres a capacidade para selecionar se te interessa ou não, se tens ou não de fazer aquele *upgrade*, se aquilo que saiu mostra ser efetivamente melhor do que aquilo que tu já sabes fazer. Mas a dificuldade para nós, desse ponto de vista da equipa e do indivíduo, começa aí, nesta leitura: “Mas afinal, para que é que eu vou fazer, amanhã já estou desatualizado”, portanto, esta é uma dimensão difícil. E a outra, naquilo que é a sala, é aquilo que estava a dizer do ponto de vista da dimensão do Aluno: Liberdade total para eles utilizarem as ferramentas, sim ou não? Se sim, como é que eu controlo o que eles fazem? Se sim, como é que eu sei que aquilo que me está a ser devolvido é original ou é copiado? Que valor é que eu dou ao copiado? Aceito? Não aceito? Corto? Não corto? Isto tendo em conta a base que é assumam que são um facilitador, são um orientador... no fundo, lá no fundo, cada um deles entende, sem mim vocês não eram capazes de aprender, sem mim vocês não teriam essa competência, sem mim.... portanto, isto, não levado ao extremo, e por isso é que eu continuo a achar que seja na tecnologia, seja noutras dimensões, um dos grandes desafios na educação, seja ela profissional ou não, é qual é o papel, eu já não diria a escola, porque a escola vai existir, mas qual é o papel que o professor tem hoje, seja na Educação Profissional, seja na outra. Na nossa área, aqui temos vindo a fazer trabalho nesse sentido, fica cada vez mais difícil nós conseguirmos motivar Alunos para o simulado, daí que defendemos, cada vez mais que, a aprendizagem profissional deve acontecer no contexto próprio para ela poder efetivamente verificar-se, porque temos cada vez mais dificuldade, portanto, o desafio grande é esse. Fica cada vez mais difícil conseguir encontrar elementos, e é altamente frustrante para o Professor que se esforça a pensar nisto, naquilo e depois ninguém lá vai. “Mas e se o professor se tivesse colocado primeira questão?” É preciso que venha algo, porque na maioria dos casos, também é cada vez mais difícil que os Alunos proponham coisas. Volto a dizer, entre aquilo que é muito da teoria, muito do que vemos nas redes sociais, muito daquilo que mostra ser espetacular, se não for colocado no modo e no sítio certo, podemos ter muita gente enganada.
- 53 **ENTREVISTADOR:** Como é que tem gerido essas dificuldades e como é que tem apoiado a Equipa Pedagógica a conseguir ultrapassá-los?
- 54 **ENTREVISTADO:** Dizendo a verdade. Falando verdade em primeira instância, ou seja, eu costumo dizer que eu não prometo aquilo que não existe, nem digo, isso desde logo no momento do recrutamento de novos colaboradores para a instituição, somos muito sinceros naquilo que é a realidade que vai encontrar. Aquilo que nós procuramos fazer é primeiro quebrar de alguma forma, a monotonia e a rotina. Tentar promover sempre, não ruturas, mas ajustamentos que levem a que a pessoa se possa motivar ou envolver depois, ter aquilo que é o essencial numa distribuição de serviço, mas ter o acessório para que a pessoa possa contrapor, ainda que se de um lado a coisa não está a correr tão bem ou está a ser mais difícil, tenha ali uma ou outra coisa onde se possa agarrar, e depois em demonstrar sempre firmeza de que, por um lado, eu sou um chato do pior e ando em cima seriamente, mas por outro lado, se eles precisarem de alguma coisa, vão poder contar com alguém que no momento da verdade os vai defender. Portanto, primeira questão verdade, portanto, não prometer que vai ser um espetáculo, porque aí voltamos à questão da mentalidade é que é o ponto de partida. Se eu vou trabalhar, a menos que seja por necessidade, mas se eu vou trabalhar e escolho ser um Professor num Curso de Educação e Formação de Jovens, eu estou à espera de quê “Meninos de coro sentados”? Não posso estar, não é? E, portanto, logo aí há esta clarificação. E depois há uma cultura que se foi criando que, se por um lado, é bom ter gente de continuidade, por outro lado, também torna mais difícil o meu trabalho e o trabalho das pessoas que que trabalham comigo há alguns anos para não ver: “OK, OK. Está bem! OK. Sim, sim, eu até já sei”, por isso a necessidade de nós mudarmos

sempre determinados elementos, não de ruptura, porque isso provocaria um dano maior, quando foi preciso, fizemo-lo, mas depois de fazermos essa ruptura, temos vindo a fazer sobretudo *upgrades, upgrades, upgrades, upgrades* para conseguirmos motivar e envolver as pessoas, e é dessa forma que procuramos apoiar a equipa. Com formação concreta, também, mas acima de tudo com esta ideia de que depende mais de vocês do que qualquer outra pessoa.

55 **ENTREVISTADOR:** Muito bem. E para finalizar, gostava de perguntar se quer acrescentar mais alguma ideia ou mais algum comentário.

56 **ENTREVISTADO:** O primeiro comentário que eu queria acrescentar é que acho de extrema relevância e interesse este projeto e este trabalho. Venho a dizer isto a algum tempo, em alguns fóruns, as escolas, e não só as escolas, as escolas e tudo o que sejam entidades ligadas com a formação e seja ela de jovens ou de adultos, na minha opinião, têm que ser entendidos como organizações que não visam o lucro, mas tem que visar resultados e os resultados tem que ser definidos e devem ser medidos e devem ser apurados. E acho que há falta de investimento na correlação entre as lideranças e os resultados e há falta de investimento em formação para as lideranças, sejam elas estruturas intermédias, sejam elas de topo, como quisermos chamar. E há falta de apoio, falta de reconhecimento da importância, falta de um regulamento próprio, se calhar, para o exercício dessas mesmas funções e falta do reconhecimento de que depende muito das lideranças nas escolas e nas organizações, E chamamos lideranças, podemos chamar coordenação, podemos chamar a gestão, dependendo, há falta desse tipo de reconhecimento, desse tipo de investimento, falta de apoio e de incentivo a todo o nível, na minha ótica. O comentário final que eu queria deixar é, claro que o Professor é o agente mais importante na escola, porque é aquele que está em maior número, que é aquele que tem um papel fundamental, mas eu não acho possível que se continue a olhar para as escolas e para as organizações sem pensá-las como uma organização, como um local apenas, que tem um conjunto de pessoas a quem foi entregue um horário, ele vai para a sua sala, para a sua turma e desenvolve o seu trabalho autonomamente. É-lhe entregue o horário no início do ano, ele vai, aparece, dá suas aulas, lança as suas notas, vai ao conselho de turma, vai à sua vida como se os resultados da escola não lhe dissessem nada. Dizem sim o resultado ao Professor, individualmente, tenho a minha descrição de serviço, tenho as minhas turmas, aprovei “x”, os meus alunos tiveram esta média. Não, em primeiro lugar, aquele Professor pertence aquela organização e voltamos à mesma questão que disse há bocadinho. Portanto, parabéns. Muitos parabéns sinceros. Foi para a questão das tecnologias, mas é pôr a tónica nas escolas, no tipo de escolas, na liderança, e, portanto, o comentário final que eu gostaria de fazer é, ainda bem que investiu nesta área, um bem-haja pela coragem e aguardar por aquilo que poderão ser as conclusões que, seguramente, serão importantes e interessantes e será um contributo para as escolas, se assim o entenderem.

57 **ENTREVISTADOR:** Muito obrigado.

APÊNDICE VIII - Análise de conteúdo das entrevistas aos(as) Diretores(as) Pedagógicos(as)**Categoria 1 - Estilo de Liderança do(a) Diretor(a) Pedagógico(a)****Subcategoria 1.1 - Estilo de Liderança Transformacional**

Documento	Posição	Segmentos Codificados	Comentários
Transcrição Entrevista - Entrevista 1	20	por ter sempre a porta aberta e não só para professores, como para Alunos.	Mostra transparência e abertura na sua atuação
Transcrição Entrevista - Entrevista 1	20	por normas, os Alunos batem à porta e vêm falar connosco e comigo sem qualquer reserva. Portanto, transparência, permitir que todos possam dar o seu contributo, eu acho que há aqui uma coisa que também é muito importante, que é, eu tento sempre pensar naquilo que é melhor para os Alunos	Foco no bem-estar e melhores interesses dos alunos, colocando-os no centro das suas preocupações
Transcrição Entrevista - Entrevista 1	24	gostei muito deste resultado, isto foi muito bem feito, muito bem conseguido. Às vezes até junto dos Alunos nas próprias salas de aula, quando tenho essa oportunidade, vou lá e pergunto como é que foi isto, ou como é que foi aquilo, e aproveito estes momentos para também elogiar a ação dos Professores	Reconhecimento e valorização da contribuição da equipa pedagógica, através de elogios e feedback construtivo
Transcrição Entrevista - Entrevista 1	34	falamos previamente, refletimos, depois, se necessário, falamos com as Chefias Intermédias, portanto com os Coordenadores de Curso ou com os Orientadores Educativos e, havendo necessidade, depois tomar decisão/decisões, essas são tomadas, voltamos a discutir o assunto, embora aqui na escola somos muito poucos, portanto, se nós falamos com os Coordenadores, com os Orientadores Educativos, quando vamos para o Conselho Pedagógico as coisas já estão praticamente todas decididas, mas é nessa tomada sempre de consciência e de reflexão	Tomada de decisão partilhada e reflexiva, envolvendo a equipa e outras partes interessadas
Transcrição Entrevista - Entrevista 1	38	gestão dos problemas é sempre, tem a ver, com a forma como tomamos as decisões e é de uma forma sempre partilhada, de uma forma em que todos, portanto não tomo decisões, os problemas não são geridos apenas com base numa visão. Ao longo dos anos eu tenho aprendido que aquilo que às vezes nos aparece como apenas o problema resume-se a uma visão, não há sempre outras visões e outras formas de olhar para os problemas, portanto, tentemos sempre o mais possível, englobar essas todas esses olhares e encontrar a melhor resposta e a melhor solução com a equipa	Gestão de problemas de forma aberta e colaborativa, procurando diferentes perspetivas
Transcrição Entrevista - Entrevista 2	18	A minha forma de liderança é uma liderança que tenta passar para as pessoas autonomia e responsabilidade	Liderança que promove autonomia e responsabilidade na sua equipa
Transcrição Entrevista - Entrevista 2	18	a liberdade requer responsabilidade e requer que nós tenhamos capacidade de assumir decisões, que depois fomos nós que as assumimos, não é? E a partir daqui eu tento	Confiança e apoio aos professores mesmo quando cometem erros

		transmitir essa confiança às pessoas, porque nós também estamos cá no caso de se enganarem, e estamos cá para os apoiar nesses enganos que possam acontecer, porque a gente não sabe tudo.	
Transcrição Entrevista - Entrevista 2	18	Um líder que tenta formar equipa, tenta formar uma equipa que se sinta bem, que tenha bem-estar, que trabalha em conjunto	Foco no trabalho colaborativo, na comunicação e no bem-estar da equipa
Transcrição Entrevista - Entrevista 2	22	Conheço de cor e salteado, tanto que no final deste ano até tenho as entrevistas marcadas, a nossa avaliação de desempenho vai no sentido de uma avaliação que potencie as competências do Professor para que ele perceba efetivamente o que é que ele faz de bem, o que é que ele precisa de melhora	Reconhecimento e valorização das competências individuais de cada professor
Transcrição Entrevista - Entrevista 3	20	tento que os Professores se sintam valorizados, que sintam que têm uma palavra a dizer	Foco no desenvolvimento e crescimento dos professores
Transcrição Entrevista - Entrevista 3	20	Envolve-os na tomada de decisões, quando faço uma reunião, nunca digo vamos fazer assim, peço sempre a opinião deles, discutimos e por fim tomamos decisões	Envolvimento e valorização da equipa pedagógica
Transcrição Entrevista - Entrevista 3	22	reconheço muito esse trabalho deles. Aliás, repito muito nas reuniões de direção e nas reuniões gerais que todo o mérito desta escola é o trabalho diário dos Professores, sem eles nós não éramos nada	Envolvimento e valorização da equipa pedagógica
Transcrição Entrevista - Entrevista 3	33	as tomadas de decisão pedagógicas são sempre partilhadas	Liderança participativa e descentralizada
Transcrição Entrevista - Entrevista 3	58	no dia a dia circulo pelas várias escolas, converso com os professores, ouço-os e tento ajudar às vezes basta uma palavra de aprovação para lhes dar ânimo e motivação acrescida	Preocupação com o bem-estar e motivação da equipa pedagógica
Transcrição Entrevista - Entrevista 4	18	Acho que, tal qual como sou na vida, acho que para ser Diretor Pedagógico é preciso ser muito bom ouvinte e ter uma capacidade de gestão de pessoas muito grande	Ser um bom ouvinte e ter uma grande capacidade de gestão de pessoas
Transcrição Entrevista - Entrevista 4	20	Acho que quando temos um diretor que dá tudo de si e que luta muito pelo projeto que está a dirigir, isso também passa um bocadinho para os colegas	Envolver e motivar a equipa pedagógica:
Transcrição Entrevista - Entrevista 4	22	Pedagogicamente, toda a autonomia, ou seja, não tem qualquer intervenção no que diz respeito a tipologias de atividades, a forma como avaliam os Alunos. Não pretendo de forma nenhuma intervir nesse campo, até porque acho que os Professores com o tempo todo que têm de experiência e a forma como já vivem este projeto são totalmente autônomos nessa questão	Promoção da autonomia dos professores
Transcrição Entrevista - Entrevista 5	20	A autonomia que eu pretendo, ou a autonomia que eu pretendia, era total, que era um sinal de descanso, no bom sentido, e de tranquilidade e de segurança, e acredito que	Promoção da autonomia da equipa

Transcrição Entrevista - Entrevista 5		há muita autonomia mas a margem para falhar é curta e, portanto, provavelmente nós vamos estar aqui o tempo todo desta entrevista e eu nunca me vou cansar de dizer sempre que eu podia dar respostas politicamente corretas, mas eu não consigo afastar as respostas, as opções, daquilo a que nós estamos obrigados a demonstrar e a apresentar como número. A autonomia ela é promovida só não é mais porque a margem de erro que nos é concedido é muito diminuta. Mas é algo que eu estou perfeitamente ciente que quanto maior, melhor.	
	24	Vivemos aquele tempo, e atualmente isso é muito dito, que é a questão do salário, que não é salário, no reconhecimento, no aperto de mão, no cuidado, no carinho, “está tudo bem”, mas não sei se hoje “está tudo bem”	Capacidade de envolver e motivar a equipa

Categoria 1 - Estilo de Liderança do(a) Diretor(a) Pedagógico(a)

Subcategoria 1.2 - Subcategoria - Estilo de Liderança Transacional

Documento	Posição	Segmentos Codificados	Comentários
Transcrição Entrevista - Entrevista 1	22	É aqui uma dificuldade entre permitir que as pessoas, portanto, façam, deem o seu melhor, deem o seu contributo, façam aquilo que acham o melhor, portanto, a autonomia toda, mas sempre balizada por as questões. que eu vou dizer com toda a honestidade, cada vez eu vou sentindo que há mais dificuldade no rigor, na verdade dos processos, há para aqui às vezes umas dificuldades em que as coisas sejam apresentadas da forma mais objetiva possível e, portanto, a responsabilidade, portanto, é a autonomia máxima, mas responsabilidade máxima	Existência, por um lado, de autonomia do trabalho da equipa pedagógica, por outro, controlo e monitorização, sugerindo características da liderança transacional
Transcrição Entrevista - Entrevista 1	32	Quando as coisas não correm bem, as coisas são assumidas. Tivemos ainda há pouco algumas situações que faça aquilo que havia sido planificado, verificámos que tinham havido algumas discrepâncias, as coisas não tinham corrido de acordo com aquilo que tinha sido programado e a única forma de o fazer é confrontar as pessoas. Portanto, é convocar uma reunião onde as pessoas falam abertamente sobre aquilo que aconteceu.	Sugere uma abordagem mais transacional, focada no cumprimento de objetivos e padrões estabelecidos.
Transcrição Entrevista - Entrevista 3	28	há sempre quem não concorda, quem tenta fazer à e sua maneira e cria resistência a acatar as ordens, mas vai-se resolvendo com umas conversas. Com alguns formadores externos, e temos muitos nas áreas técnicas, por vezes é difícil e há casos em que é mesmo impossível fazer com que cumpram. Normalmente não vamos por processos disciplinares ou esse tipo de coisas, mas no próximo ano esse contrato não é renovado, sendo as razões bem explicadas	A não renovação de contratos como forma de lidar com o incumprimento, o que sugere uma abordagem mais transacional

Transcrição Entrevista - Entrevista 4	30	tenho que chamar sempre a atenção da pessoa, de alguma forma, nós temos um Conselho de Administração e os nossos Administradores são Administradores presentes, ou seja, nós temos dois Administradores nesta casa praticamente todos os dias da semana, mas tento sempre, de alguma forma resolver a questão com os Professores antes de passar para o nível acima e fazê-los ver que não fazendo aquilo que lá está, alguém vai ter que fazer e, por norma calha sempre aos senhores Diretores ou Subdiretores desta casa fazer o trabalho que os outros não fizeram, e é difícil porque estamos sempre a sobrecarregar os mesmos, não é? Nós também gostamos de sair às seis, também gostamos de ter fins de semana	Monitorização e acompanhamento do cumprimento de metas e atividades - Sugere características relacionadas com a liderança transaccional
--	----	---	---

Categoria 1 - Estilo de Liderança do(a) Diretor(a) Pedagógico(a)

Subcategoria 1.3 - Subcategoria - Características essenciais para um(a) Diretor(a) Pedagógico enquanto Líder

Documento	Posição	Segmentos Codificados	Comentários
Transcrição Entrevista - Entrevista 1	48	uma pessoa dinâmica, otimista, sempre, muito otimista, muito rigorosa e muito responsável	
Transcrição Entrevista - Entrevista 2	38	tem que saber bem o que quer e tem que estar bem definido com a sua equipa para onde é que querem ir	Visão clara e alinhada com o projeto educativo da escola
Transcrição Entrevista - Entrevista 2	38	as decisões, como falámos há bocado, são tomadas em função disso, é ter bem assente para que é que nós estamos a trabalhar, e não é no curto prazo, temos aqui um plano, um projeto	Capacidade de tomar decisões de forma coerente com a visão e com o projeto educativo
Transcrição Entrevista - Entrevista 2	38	as pessoas, até a própria resistência a algumas práticas diferentes, não mudam assim de repente, portanto, em vez de andarmos a pressionar, é a capacitar as pessoas e ajudá-las a fazer essa viagem, mas ser coerente com isso, que é continuar sempre a insistir e ter esse plano feito	Inspirar, apoiar e motivador os liderados ao longo do percurso
Transcrição Entrevista - Entrevista 2	38	E a partir daí é ter persistência, também ter força, para continuar a lutar por isso, às vezes também não é fácil, às vezes também nos aborrecemos, ficamos frustrados, não estamos a conseguir. E lá está, ter a capacidade para adaptar mas sempre com base naquilo que nós queremos.	Resiliência, persistência e capacidade de adaptação
Transcrição Entrevista - Entrevista 3	43	primeiro tem que se ter conhecimento a vários níveis. E depois acho que a questão de ser Professor experiente, aliás penso que isso é fundamental. Quem já esteve do outro lado, teve mérito no seu trabalho como professor, penso que é a ordem natural das coisas, a	Experiência prévia como professor

		pessoa será escolhida para liderar o resto dos Professores	
Transcrição Entrevista - Entrevista 3	43	importante reconhecer na pessoa uma larga experiência de vida pois são tantos e tão dispares os assuntos com que um Diretor Pedagógico se depara no seu dia a dia de trabalho que essa experiência de vida vai-lhe ser muito útil	Experiência de vida
Transcrição Entrevista - Entrevista 3	43	Ter sólidos conhecimentos científicos a nível pedagógico e procurar estar sempre atualizado também me parece muito importante e por último conhecer a legislação	Sólidos conhecimentos científicos e pedagógicos
Transcrição Entrevista - Entrevista 4	42	Saber ouvir e ser empático	
Transcrição Entrevista - Entrevista 5	40	conhecimento que tem que ter sobre aquilo que lidera, ou seja, nós podemos ter pessoas muito competentes, com muito conhecimento sobre a área que exercem a liderança e não serem bons líderes e vão fracassar, mas também não acredito, e é uma corrente que eu espero que nos próximos anos vá sendo cada vez mais afastada, também não acredito que aqueles que conseguem liderar tudo e todos sem terem o mínimo conhecimento e não apostarem no conhecimento daquilo que é a essência daquilo que estão a liderar, que isso possa surtir efeitos a longo prazo	Conhecimento sobre a área que lidera e a competência para liderar

Categoria 2 - O Papel do(a) Diretor(a) Pedagógico(a) na Integração de TD

Subcategoria 2.1 - Subcategoria - Vantagens das Tecnologias Digitais

Documento	Posição	Segmentos Codificados	Comentários
Transcrição Entrevista - Entrevista 1	51	na pandemia percebemos que as questões digitais nos permitirão manter o contacto e a comunicação entre os Alunos numa situação muito difícil	
Transcrição Entrevista - Entrevista 2	40	As tecnologias digitais vêm facilitar imensamente o papel do Professor. Oxalá o Professor saiba utilizá-la dessa forma e tirando proveito disso.	
Transcrição Entrevista - Entrevista 3	45	Sim, claro que sim. Embora, por exemplo, na nossa escola ainda se verifique uma grande diferença de nas áreas que lecionamos. Temos cursos só mesmo da área da tecnologia, (referência a cursos disponíveis na área tecnologia), e aí é um salto muito grande o digital é ferramenta diária, depois, existem outras, áreas profissionais (referência a cursos disponíveis na escola de outras áreas que não a área tecnologia), em que o digital já não é tão fácil implementar. Temos os cursos de (referência a cursos específicos na área tecnologia) em que os Alunos me parecem suprassumos, eles usam as tecnologias digitais diariamente, estão sempre atualizados fazerem coisas	Diferenças significativas na integração de TD de acordo com a génese do curso profissional (área tecnológica vs. não tecnológica)

Transcrição Entrevista - Entrevista 4	44	belíssimas , e depois temos o outro tipo de cursos, um curso de (referência a um curso específicos de outras áreas que não a área tecnologia), que se sente que há mais resistência na utilização das tecnologias digitais , mesmo até por parte dos professores.. Sim. Claro que sim. Aliás, nos dias de hoje, se não tivermos tecnologias digitais, perdemos os nossos Alunos todos ao fim de três minutos de aula. Uma coisa tão simples quanto fazer um Kahoot	TD são vistas como uma mais-valia para o envolvimento e motivação dos alunos, pois permitem formas de aprendizagem mais interativas e dinâmicas, como a utilização de plataformas como o Kahoot
--	----	--	---

Categoria 2 - O Papel do(a) Diretor(a) Pedagógico(a) na Integração de TD

Subcategoria 2.2 - Subcategoria - Estratégias utilizadas para integração das TD

Documento	Posição	Segmentos Codificados	Comentários
Transcrição Entrevista - Entrevista 1	51	nós incentivamos muito para que os Alunos utilizem as Tecnologias Digitais nas apresentações, nos vídeos que são necessários para fazer a sua apresentação, que sejam eles, portanto, que por altura dessa apresentação perante júri interno e externo, sejam eles os detentores do conhecimento e que façam a gestão desses equipamentos	Incentivo à utilização das TD pelos alunos
Transcrição Entrevista - Entrevista 1	51	a plataforma Moodle tornou-se aqui uma forma de nos aligeirarmos a questão dos papéis, portanto, deixámos de ter lugar em suporte papel para passarmos a ter todo o processo mais pedagógico arquivado na plataforma Moodle.	Recurso a software de gestão da aprendizagem - LMS
Transcrição Entrevista - Entrevista 1	53	na altura da pandemia, o Professor de Matemática nos falou de uma da necessidade de uma, não sei agora dizer um nome, mas seria uma mesa para poder explicar... ENTREVISTADOR: Mesa digitalizadora, eventualmente. ENTREVISTADO: Exatamente. E isso tendo sido reconhecido como uma necessidade, a escola adquiriu e o Professor utilizou essas técnicas também para conseguir explicar aos Alunos e, portanto, facilitar a questão do processo ensino aprendizagem.	Suporte através de recursos materiais
Transcrição Entrevista - Entrevista 1	55	Tentamos o mais possível, portanto existe uma impressora fotocopadora na sala dos Professores. Existem vários computadores disponíveis, pontos de trabalho na sala dos Professores, nos gabinetes dos professores. Todas as salas estão equipadas com computador e projetor multimédia. Temos um auditório onde também é possível fazer diversas atividades, temos som imagem, disponível.	A escola disponibiliza diversos recursos tecnológicos aos professores, como computadores, projetores multimédia e uma impressora/fotocopiadora na sala dos professores, de modo a facilitar a integração das TD
Transcrição Entrevista - Entrevista 1	57	ao nível dos Professores, eu diria que nós somos sempre muito abertos a iniciativas que	Abertura para novas iniciativas dos professores

		surjam por parte dos Professores e, portanto, iniciativas criativas e inovadoras utilizando as tecnologias.	
Transcrição Entrevista - Entrevista 2	44	ter muito claro para o processo todo ensino e aprendizagem na matriz de cada curso que tecnologias precisamos, que recursos precisamos para que eles, os Alunos, sejam capazes de chegar ao fim do curso e que sejam capazes de fazer o que é suposto eles serem capazes de fazer.	
Transcrição Entrevista - Entrevista 2	44	alocar recursos humanos, materiais, por aí fora. Um deles são tecnologias digitais. Portanto, depois, quando dizemos que faz todo o sentido ter este tipo de tecnologia para que estes Alunos sejam capazes de	
Transcrição Entrevista - Entrevista 3	47	Promovemos e damos ferramentas, quer formação, quer equipamentos	A Direção Pedagógica promove e disponibiliza ferramentas, quer em termos de formação, quer de equipamentos, para apoiar os professores na integração de TD
Transcrição Entrevista - Entrevista 3	49	naqueles primeiros 15 dias de setembro, temos sempre formação para professores nessa área	Realização de formações específicas para os professores no início de cada ano letivo
Transcrição Entrevista - Entrevista 3	50	Participamos também, todos os anos em muitos projetos Europeus nestas áreas	A escola participa em vários projetos europeus nesta área, tentando envolver o maior número possível de professores e alunos
Transcrição Entrevista - Entrevista 4	46	somos daquelas escolas que tem quadros interativos desde há não sei quantos anos, e que promove muito esta questão de ter as formações	
Transcrição Entrevista - Entrevista 5	44	decidir o que é para implementar e criar as condições para não ser alternativo, adotar ou não adotar a utilização. E depois à posteriori, conseguir compaginar e dizer: “Agora que todos utilizamos o computador, agora que todos estamos no Teams, podemos selecionar o que faz sentido estar no Teams e o que faz sentido estar fora dele”. As estratégias variam, mas são diferenciadas, o primeiro uma decisão, a escola quer este rumo. A direção da escola decide que é fundamental a adoção das ferramentas digitais e da inovação pedagógica com suporte nas ferramentas digitais. O caminho é este. A forma de fazer foi sensibilizar as pessoas para este mesmo caminho, para esta mesma importância, para o rumo em primeira instância, do ponto de vista do conhecimento e do envolvimento e da explicação. Terceiro elemento e não é opcional não usar. Quarto elemento é preciso fazer uma avaliação diagnóstica, quem está a que nível, para depois definirmos. Quinto elemento Formação ajustada aos diferentes grupos de nível. Sexto elemento monitorizar, monitorizar, monitorizar, monitorizar, monitorizar até estar implementado.	Estratégia para a promoção de uma cultura de inovação e aplicação de TD no processo de ensino e aprendizagem

Categoria 2 - O Papel do(a) Diretor(a) Pedagógico(a) na Integração de TD

Subcategoria 2.3 - Subcategoria - Resultados alcançados

Documento	Posição	Segmentos Codificados	Comentários
Transcrição Entrevista - Entrevista 1	51	os Alunos utilizem as Tecnologias Digitais nas apresentações, nos vídeos que que são necessários para fazer a sua apresentação, que sejam eles, portanto, que por altura dessa apresentação perante júri interno e externo, sejam eles os detentores do conhecimento e que façam a gestão desses equipamentos, e já sucedeu de várias pessoas que vêm a constituem os elementos do júri externo, que estão ligados ao meio académico, reconhecerem que os nossos Alunos estão a ter melhor preparados do que alguns dos Alunos que eles têm, portanto, como Alunos no ensino superior. Isso é muito gratificante.	Os alunos da escola demonstram estar bem preparados no uso das TD
Transcrição Entrevista - Entrevista 2	46	é difícil medir o impacto, é difícil dizer que é por ter determinada tecnologia que os Alunos estão a aprender melhor. Há Professores que sem tecnologia nenhuma fazem coisas extraordinárias e há outros que podem ter toda a tecnologia e mesmo assim os Alunos continuam a não conseguir fazer os módulos e o clima de sala de aula não é bom, e as coisas às vezes não estão a correr bem.	Dúvidas se houve uma melhoria significativa nas competências dos alunos com a integração de TD
Transcrição Entrevista - Entrevista 2	46	promovemos a utilização dos computadores individuais, achamos que isso é uma mais valia, e sabemos que normalmente os Alunos têm mais módulos em atraso, muitas vezes não se fazem acompanhar do seu computador pessoal, por exemplo, isso é um indicador, mas é um dado que não será o único.	Indicadores indiretos que sugerem um impacto positivo, como o facto de os alunos terem menos módulos em atraso quando utilizam os computadores pessoais
Transcrição Entrevista - Entrevista 3	52	Relativamente aos alunos posso dar-lhe o exemplo das Provas de Aptidão. Tem-se verificado que os alunos que participam nestes projetos europeus, utilizam mais os meios digitais na realização das sua Provas e fazem Provas mais inovadoras	A participação dos alunos em projetos europeus que envolvem o uso de tecnologias digitais tem se refletido em Provas de Aptidão mais inovadoras e com maior utilização desses meios
Transcrição Entrevista - Entrevista 4	48	acho que eles próprios se sentem mais motivados relativamente às matérias que estão a aprender se utilizarem mais tecnologia digital do que se estiverem só a ouvir ou só a fazer uma ficha de trabalho, ou seja, nós podemos perfeitamente passar aquela ficha de trabalho para uma plataforma digital que nos permite fazer tudo e mais alguma coisa e até é muito mais fácil de corrigir	Os alunos sentem-se mais motivados e envolvidos nas aprendizagens quando são utilizadas tecnologias digitais, como o Kahoot, em comparação com métodos mais tradicionais
Transcrição Entrevista - Entrevista 4	48	E que de alguma forma também potencia o trabalho dos Professores e também reduz muito a carga de trabalho que têm se utilizarem na plenitude todas as plataformas digitais que estão ao seu alcance	A utilização de plataformas digitais, como o Moodle, permite aos professores diminuir a sua carga de trabalho, facilitando tarefas como a comunicação de notas e a gestão de entregas de trabalhos

Transcrição Entrevista - Entrevista 5	46	não foi difícil para os Alunos nem para os Pais entrarem nesta dimensão. Inicialmente foi mais difícil para os Professores.	Facilidade de adoção das TD pelos alunos
Transcrição Entrevista - Entrevista 5	46	trouxo ganhos do ponto de vista organizacional, do ponto de vista do trabalho do Professor, passou a ter maior facilidade nas ferramentas de disponibilização da informação nos veículos de comunicação com os Alunos e com as famílias e também nas plataformas de disponibilização da informação, de trabalho em si e de avaliação e feedback	
Transcrição Entrevista - Entrevista 5	46	Se me pergunta se teve uma melhoria significativa nas competências digitais dos Alunos, tenho dúvidas, porque eles utilizam a tecnologia, mas daí a dizer-se que adquiriram ferramentas, dou um exemplo concreto, eles utilizam o Teams, eles utilizam o Forms, se eles utilizam Facebook, eles utilizam o Instagram, eles utilizam o WhatsApp, eles mudam e tiram os cartões e as contas e o “diabo a quatro” com toda a facilidade deste mundo, mas tem dificuldade em escrever um email, tem dificuldade em ir ao e-mail, tem dificuldade em fazer um relatório, tem dificuldade de utilizar o Excel. Portanto, se quiser, do ponto de vista da funcionalidade, sim, do ponto de vista daquilo que as escolas estão obrigadas a mostrar que são as competências dos alunos tradicionalmente, tenho dúvidas.	Dúvidas se houve uma melhoria significativa nas competências digitais dos alunos, pois eles utilizam as tecnologias com facilidade, mas têm dificuldades em tarefas básicas como escrever um email ou usar o Excel

Categoria 3 - Desafios e Dificuldades na Integração das TD

Subcategoria 3.1 - Subcategoria - Desafios/dificuldades do(a) Diretor(a) Pedagógico(a)

Documento	Posição	Segmentos Codificados	Comentários
Transcrição Entrevista - Entrevista 1	61	perda dos Professores, também, nós tínhamos um núcleo duro de Professores que de alguma forma se foi desmembrando, e há anos em que a entrada de novos professores cria aqui uma dificuldade, porque os Professores têm sempre depois de acompanhar os processos, e isso vai gerando também aqui, internamente, algum cansaço e alguma dificuldade em reunir ânimo	Estabilidade da equipa pedagógica
Transcrição Entrevista - Entrevista 2	50	Em primeiro lugar, é que os Formadores e Professores as conheçam e saibam potenciá-las. Tínhamos já de há muitos anos atrás, destes começar a colocar quadros interativos nas escolas, as pessoas faziam do quadro interativo um quadro branco e escreviam nos quadros e estragavam os quadros.	Necessidade e utilização efetiva das TD no processo de ensino-aprendizagem pelos professores, pois muitos ainda têm dificuldades a nível da literacia digital básica
Transcrição Entrevista - Entrevista 2	50	reconheçam e tenham formação, não só para utilizar a tecnologia, mas como é que podem utilizar para fazer aprender as áreas que as pessoas estão aqui a tentar fazer aprender.	Utilizar TD com intencionalidade pedagógica

Transcrição Entrevista - Entrevista 2	50	grande desafio nem sequer é, por um lado é ter dinheiro para os equipamentos, mas depois de os termos, é como é que fazemos com que as pessoas os utilizem, efetivamente, como uma forma rotineira de fazer aprender melhor.	Literacia digital da equipa pedagógica
Transcrição Entrevista - Entrevista 3	54	convencer os professores mais conservadores a usarem os meios digitais, a atualizarem-se e a arranjam estratégias para que esses meios sejam uma mais valia quer para eles quer para os alunos	
Transcrição Entrevista - Entrevista 4	50	mudança da forma como se vê a tecnologia pelos docentes mais antigos. Acho que são um bocadinho mais fechados a esta questão, até porque implica que mudem tudo aquilo que estão habituados a fazer e a mudança é de facto algo muito difícil para todos nós, ainda mais quando já damos aulas há 20 ou 30 anos e sempre fizemos assim.	A resistência à mudança e à integração das TD por parte dos docentes mais antigos, que estão habituados a formas de ensino tradicionais
Transcrição Entrevista - Entrevista 4	50	saber integrar as mais valias que as tecnologias digitais têm no ensino e aprendizagem, pensando sempre que não podem ser vistas como algo que são prejudiciais, ou seja nós temos que pegar nas tecnologias digitais que existem e temos que de alguma forma retirar o que é positivo	Dificuldade em fazer com que os professores percebam que as tecnologias digitais podem ser uma mais-valia para facilitar o seu trabalho, e não algo prejudicial
Transcrição Entrevista - Entrevista 4	50	tentar que toda a gente consiga perceber que aquela tecnologia digital que ali está pode ser fundamental para que eu tenha um trabalho muito mais facilitado, ou seja, se eu tiver um ChatGPT que me faz uma introdução, por exemplo, de um projeto de final de curso, se calhar eu posso utilizar o ChatGPT para fazer a questão, por exemplo, “quais são os conteúdos que deve ter uma introdução de um projeto final de curso?”, e a partir daí, eles próprios, e desde que depois tenham a capacidade de rever o que lá está e de conseguirem de alguma forma que aquilo seja a base do trabalho deles para depois terem uma introdução muito mais bem construída, por mim é perfeito	Necessidade de perceção de utilidade pelos professores
Transcrição Entrevista - Entrevista 4	50	tem que ser muito interiorizada por alguns dos colegas que temos, porque de facto ainda vêm esta coisa do ChatGPT e afins como coisas que são muito problemáticas e que lhes podem tirar o trabalho.	Receio dos Professores relativamente às novas tecnologias
Transcrição Entrevista - Entrevista 5	48	O desafio maior é que os Professores não percebam que perderam a utilidade e que os Alunos consigam utilizar essa oportunidade como uma ferramenta de aprendizagem ao serviço da melhoria das suas competências.	Perceção de ameaça pelos professores
Transcrição Entrevista - Entrevista 5	48	do ponto de vista de preocupação eu tenho Professores a controlarem se os trabalhos foram ou não foram feitos no ChatGPT e a proibir ou a eliminar ou a anular e, portanto, o grande desafio de que nós estamos confrontados é como incorporar, estou a falar do ChatGPT mas podia ser qualquer outra	Gerir a liberdade dos alunos na utilização das ferramentas digitais e garantir a autenticidade dos trabalhos

Transcrição Entrevista - Entrevista 5	48	ferramenta digital, como incorporar as ferramentas digitais obriga um papel diferente do Professor. Como é que ele percebe que não é substituído, que até pode ser mais necessário, mas não ao fazer as mesmas coisas e, portanto, ele tem aqui um papel completamente diferente.	Percepção de ameaça pelos professores
---------------------------------------	----	--	---------------------------------------

Categoria 3 - Desafios e Dificuldades na Integração das TD

Subcategoria 3.2 - Subcategoria - Desafios/dificuldades dos(as) Professores(as)/Formadores(as)

Documento	Posição	Segmentos Codificados	Comentários
Transcrição Entrevista - Entrevista 1	63	falta de curiosidade	
Transcrição Entrevista - Entrevista 1	63	cansaço	
Transcrição Entrevista - Entrevista 1	63	os Professores também não têm, ficam muito agarrados aos seus processos sempre	A resistência de alguns professores em sair da sua "zona de conforto" e adotar novas tecnologias e metodologias, preferindo manter as práticas com as quais já estão familiarizados
Transcrição Entrevista - Entrevista 1	63	muitas vezes os Professores são vítimas dessa dificuldade de fazerem sempre as coisas da mesma maneira	
Transcrição Entrevista - Entrevista 2	52	há lacunas grandes, sempre muita dificuldade, às vezes ao nível da edição de texto, da edição de vídeo, às vezes vemos os recursos dos próprios Professores não têm qualidade que eles exigem aos próprios Alunos	Literacia digital da equipa pedagógica
Transcrição Entrevista - Entrevista 3	56	Falta de tempo para pensar, têm muito trabalho burocrático, têm muitas horas letivas semanais, e tem muito pouco tempo para analisar o seu trabalho, para refletir.	Falta de tempo dos professores para reflexão, trabalho colaborativo e reuniões devido à carga de trabalho burocrático e letivo
Transcrição Entrevista - Entrevista 3	56	trabalho colaborativo que é muito importante, requer muitas reuniões muitas reflexões e os meus Professores têm muito pouco tempo disponível para isso	Falta de tempo dos professores para reflexão, trabalho colaborativo e reuniões devido à carga de trabalho burocrático e letivo
Transcrição Entrevista - Entrevista 3	56	existem vários constrangimentos que me dificultam a tarefa: nomeadamente as restrições financeiras, o elevado número de professores prestadores de serviço, e ainda o facto de os professores se deslocarem para várias das nossas escolas em localidades diferentes torna mais difícil criar momentos de partilha e reflexão.	
Transcrição Entrevista - Entrevista 4	52	resistência à mudança e de terem plataformas que os ajudem a ter um trabalho mais facilitado, essa questão de conseguirem perceber que é mais fácil se utilizarmos as plataformas digitais e como isto está em constante mudança	Resistência à mudança

Transcrição Entrevista - Entrevista 4	52	estas tecnologias digitais estão sempre a avançar a um ritmo completamente alucinante, o tempo de tentar perceber como é que aquelas plataformas e tudo aquilo, toda a informação que temos, parece que é sempre curto, quando estou a conhecer uma plataforma já existe outra a seguir que já faz mais não sei o quê	Velocidade da evolução tecnológica
Transcrição Entrevista - Entrevista 5	52	consciente que nunca estás atualizado e que rapidamente vais deixar de estar. Portanto, tu tens que viver enquanto profissional, com a certeza que isto é muito bonito de se dizer, mas difícil de se colocar em prática, tomares consciente para ti, eu ainda o ano passado fiz a formação naquilo, mas já saiu mais isto, mais isto, mais isto, portanto, a dificuldade deste ponto de vista, cada vez mais, também é de tu teres a capacidade para selecionar se te interessa ou não, se tens ou não de fazer aquele upgrade, se aquilo que saiu mostra ser efetivamente melhor do que aquilo que tu já sabes fazer.	Necessita de Aprendizagem ao Longo da Vida

Categoria 3 - Desafios e Dificuldades na Integração das TD

Subcategoria 3.3 - Subcategoria - Gestão dos desafios/dificuldades e apoio aos Professores(as)/Formadores(as) pelo(a) Diretor(a) Pedagógico(a)

Documento	Posição	Segmentos Codificados	Comentários
Transcrição Entrevista - Entrevista 1	53	Periodicamente nós recebemos propostas de formações, algumas gratuitas, outras pagas, e nós aqui na escola temos muito essa preocupação, não só para junto dos Professores como dos próprios elementos dos Serviços Administrativos de que se mantenham atualizados.	
Transcrição Entrevista - Entrevista 1	67	estar em permanente desafio, a inteirar-me das coisas, ajudar os Coordenadores a implementar estas iniciativas, acompanhar, dar ânimo.	Estímulo permanente aos professores para fazer diferente
Transcrição Entrevista - Entrevista 2	22	a nossa avaliação de desempenho vai no sentido de uma avaliação que potencie as competências do Professor para que ele perceba efetivamente o que é que ele faz de bem, o que é que ele precisa de melhorar e seja construído com ele para que o desempenho dele e o projeto do desempenho dele no futuro, projeto da carreira dele enquanto docente, seja algo construído em conjunto, não seja algo que nós impomos.	Construção conjunta do desenvolvimento do professor
Transcrição Entrevista - Entrevista 2	56	Ao longo deste ano fizemos uma ação de capacitação que utilizamos as tecnologias digitais, mas também ao nível dos domínios da cidadania	Formação da Equipa Pedagógica
Transcrição Entrevista - Entrevista 2	56	quando o Professor faz a sua avaliação de desempenho, tem que identificar claramente as necessidades de melhoria que tem, e a	Desenvolvimento do professor

		partir daqui temos duas situações: eu tenho intenção de capacitá-los dentro da escola para essa área, até por esta vinda dos Centros Tecnológicos Especializados agora é por demais evidente que precisamos disso já no próximo ano, com recursos internos, porque temos pessoas internas onde fazendo uma gestão dos seus horários, conseguem dar essa formação aos próprios colegas - capacitações internas. Por outro lado, é ter metas de formação individuais para que as pessoas também fora procurem as suas soluções, mas que no final do ano letivo tenham cumprido pelo menos “x” horas de formação a designar.	
Transcrição Entrevista - Entrevista 3	58	Tento superar esta falta de tempo para reuniões com as pausas letivas. E no dia a dia circulo pelas várias escolas, converso com os professores, ouço-os e tento ajudar às vezes basta uma palavra de aprovação para lhes dar ânimo e motivação acrescida.	
Transcrição Entrevista - Entrevista 4	46	promove muito esta questão de ter as formações, no início do ano fazemos uma formação que apresenta todas as aplicações que costumamos usar, como é que se promove a utilização de algumas plataformas que existem no mercado, aquelas primeiras semanas do mês de setembro focam-se muito nessa questão de não só dar aos Professores que vêm pela primeira vez no ano letivo, mas também aqueles Professores que já cá estão, algumas ferramentas que poderão utilizar.	
Transcrição Entrevista - Entrevista 4	54	formações iniciais das plataformas no início do ano letivo	A formação como estratégia de preparar os professores
Transcrição Entrevista - Entrevista 4	54	desconstruir o “bicho” ChatGPT, ou qualquer um dos outros “Chats” que por aí existem, também parte muito da forma como nós interiorizamos e como mostramos o resultado dessas plataformas e do trabalho que elas fazem.	Desconstruir a visão negativa que alguns professores possam ter em relação a ferramentas como o ChatGPT, mostrando exemplos de como podem ser utilizadas de forma positiva.
Transcrição Entrevista - Entrevista 5	54	Dizendo a verdade. Falando verdade em primeira instância, ou seja, eu costumo dizer que eu não prometo aquilo que não existe, nem digo, isso desde logo no momento do recrutamento de novos colaboradores para a instituição, somos muito sinceros naquilo que é a realidade que vai encontrar.	Para apoiar a equipa pedagógica a ultrapassar estas dificuldades, o Diretor Pedagógico adota uma abordagem de transparência, promovendo ajustamentos graduais e formação concreta
Transcrição Entrevista - Entrevista 5	54	temos vindo a fazer sobretudo upgrades, upgrades, upgrades, upgrades para conseguirmos motivar e envolver as pessoas, e é dessa forma que procuramos apoiar a equipa.	Rejuvenescimento da equipa pedagógica
Transcrição Entrevista - Entrevista 5	54	Com formação concreta, também	Formação para apoiar o desenvolvimento da equipa pedagógica