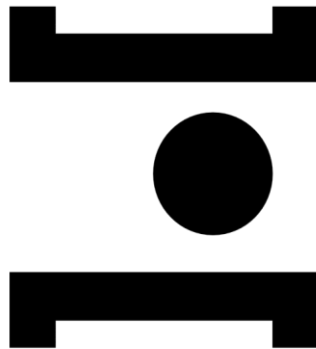


INSTITUTO POLITÉCNICO DE SANTARÉM
Escola Superior Educação



**POLITÉCNICO
DE SANTARÉM**

**Para Além da Sala de Aula: desafios e potencialidades das
práticas colaborativas entre professores**

Trabalho de Projeto

Mestrado em Administração Educacional

Nelson Silva Machado

Orientação:

Professora Doutora Maria João Cardona Correia Antunes

fevereiro, 2026

“[...] são os indivíduos, os [...] grupos de professores e de directores que terão de criar as escolas e as culturas profissionais que desejam [...]”.

(Fullan & Hargreaves, 2001)

Agradecimentos

Este trabalho resulta de numerosos e valiosos contributos. Na sua realização, contei com a participação e incentivo de várias pessoas que tiveram um papel fundamental, às quais manifesto o meu reconhecimento.

As primeiras palavras vão para a minha família pelo amor, compreensão e apoio incondicional ao longo de todo este processo. Sem o vosso apoio e carinho, este percurso não teria sido possível.

Agradeço à Diretora do Agrupamento e aos Coordenadores e Coordenadoras de Departamento, que participaram e possibilitaram a realização deste trabalho. A todos deixo o meu mais sincero agradecimento.

Expresso também a minha gratidão à Doutora Maria João Cardona pela supervisão científica e pelo acompanhamento dedicado, assim como pela sua disponibilidade, apoio, compreensão e orientações sempre oportunas.

Aos colegas de curso pelo companheirismo, troca de experiências e apoio mútuo ao longo desta jornada académica. A todos o meu obrigado pela valiosa contribuição e solidariedade.

Resumo

O presente trabalho investiga os fatores que influenciam a implementação e consolidação do trabalho colaborativo entre professores num agrupamento de escolas do distrito de Lisboa. Considerando que a colaboração docente é essencial para o desenvolvimento profissional dos professores, a melhoria das práticas pedagógicas e os resultados dos alunos, o trabalho parte de uma análise teórica do conceito de colaboração, suas tipologias, benefícios e desafios, recorrendo a autores de referência desta área do saber. Apesar do consenso crescente sobre a relevância do trabalho colaborativo, certos obstáculos, como o individualismo docente, as barreiras culturais, a falta de tempo, a sobrecarga de trabalho, a ausência de espaços adequados e deficiências na formação contínua dificultam a consolidação desta prática nesta organização escolar.

A investigação adotou uma abordagem qualitativa, utilizando entrevistas semiestruturadas realizadas aos coordenadores e coordenadoras de departamento como principal técnica de recolha de dados. O objetivo foi explorar as perceções dos docentes quanto ao trabalho de colaboração, identificar barreiras institucionais e organizacionais, analisar recursos disponíveis e mapear práticas colaborativas já existentes. Acresce compreender o papel das lideranças e propor estratégias para fortalecer a cultura colaborativa, ainda muito incipiente neste agrupamento de escolas.

O trabalho estrutura-se em duas partes: a primeira apresenta o enquadramento teórico e tipologias de cultura profissional; a segunda centra-se no estudo dos dados empíricos, começando pela caracterização do agrupamento e dos participantes e culmina na análise dos principais desafios, potencialidades e recomendações para promover o trabalho colaborativo entre docentes. Fundamentado nas entrevistas realizadas, é proposto um projeto de desenvolvimento de práticas sistematizadas de colaboração entre docentes, a partir do levantamento de experiências, desafios e estratégias identificadas durante o processo de investigação.

Conclui-se com breves considerações sobre o contributo da investigação para o desenvolvimento da cultura profissional no contexto estudado.

Palavras-Chave: Educação, Trabalho colaborativo, Cultura profissional, Professores, Desenvolvimento profissional.

Abstract

This study investigates the factors that influence the implementation and consolidation of collaborative work among teachers in a school cluster in the Lisbon district. Considering that teacher collaboration is essential for professional development, improvement of pedagogical practices, and students achievement, the work begins with a theoretical analysis of the concept of collaboration, its typologies, benefits, and challenges, referring to key authors in the field. Despite growing consensus regarding the relevance of collaborative work, certain obstacles, make it difficult to consolidate this practice in the school organization.

The research adopts a qualitative approach, using semi-structured interviews with department coordinators as the main data collection technique. The goal is to explore teacher's perceptions of collaboration, identify institutional and organizational barriers, analyse available resources, and map existing collaborative practices. Furthermore, it seeks to understand the role of leadership and propose strategies to strengthen the collaborative culture which is still at a very early stage in this school cluster.

The study is structured in two parts: the first presents the theoretical framework and typologies on professional culture; the second focuses on the analysis of empirical data, starting with the characterization of the school cluster and participants and culminating in the analysis of main challenges, potentialities, and recommendations for promoting collaborative work among teachers. Based on the conducted, the development of systematized collaborative practices among teachers is proposed, derived from the collection of experience, challenges and strategies identified during the research process.

It concludes with brief remarks on the contribution of the research to the development of professional culture in the context studied.

Keywords: Education, Collaborative Work, Professional Culture, Teachers, Professional Development.

Índice

DEDICATÓRIA.....	I
AGRADECIMENTOS.....	II
RESUMO	III
ABSTRACT	IV
INTRODUÇÃO	1
PARTE I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO	5
1. CULTURA ORGANIZACIONAL.....	5
2. O PAPEL DAS LIDERANÇAS NA IMPLEMENTAÇÃO E CONSOLIDAÇÃO DO TRABALHO COLABORATIVO ENTRE DOCENTES	16
3. TRABALHO COLABORATIVO: CONSTRUIR RESULTADOS JUNTOS.....	18
PARTE II – ESTUDO EMPÍRICO	21
1. PROBLEMÁTICA.....	21
2. OBJETIVOS E OPÇÕES METODOLÓGICAS	22
3. CARACTERIZAÇÃO DO CONTEXTO E PARTICIPANTES	25
4. APRESENTAÇÃO DOS DADOS, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	28
5. O PROJETO.....	41
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	47
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	54
ÍNDICE DE ANEXOS.....	57

Introdução

Ao longo do nosso percurso profissional, temos a necessidade de colaborar com colegas, partilhando ideias e aperfeiçoando conhecimentos, pois a evolução na profissão depende dessa troca. No ambiente escolar, a colaboração entre docentes é essencial para benefício da escola e, sobretudo, dos alunos. Apesar dessa necessidade, é comum que alguns professores se isolem, dificultando a interação e o trabalho interpares. No entanto, o trabalho colaborativo tem ganho uma crescente relevância entre professores. Lima (2002, p.7) faz eco disso mesmo quando refere que no

“ensino nunca se defendeu a colaboração profissional de forma tão veemente, entendida como um modo ideal de se assegurar o desenvolvimento profissional dos docentes ao longo da carreira, a aprendizagem de excelência para os alunos e a transformação das escolas em autênticas comunidades de aprendizagem”.

O trabalho colaborativo é uma abordagem em que os indivíduos, com competências e perspetivas diferenciadas, usam o trabalho conjunto para atingir um objetivo comum. Mais do que decidir e executar tarefas, envolve o contributo de todos, troca de conhecimentos e construção conjunta de soluções, valorizando as contribuições de cada um no processo coletivo.

Portanto, debater o trabalho colaborativo é compreender uma das bases da produtividade e inovação no seio do contexto escolar e na sociedade atual, facto fundamental para enfrentar os desafios mais complexos e alcançar metas com mais eficiência e criatividade.

Apesar do reconhecimento crescente sobre a importância do trabalho colaborativo entre professores para a melhoria das práticas pedagógicas e dos resultados dos alunos, a sua implementação e consolidação enfrentam desafios significativos em ambientes escolares. Muitas organizações percebem que, mesmo com políticas e incentivos, a colaboração efetiva entre docentes permanece incipiente ou superficial. As dificuldades estão amplamente estudadas por investigadores como Hargreaves (1998), Fullan e Hargreaves (2001), Lima (2002), Roldão (2006 e 2007) e apontam aspetos como as barreiras culturais e a tradição de trabalho individual, falta de tempo devido à carga horária e a sobrecarga de trabalho burocrático, ausência de espaços e recursos adequados para um planeamento conjunto, resistência à mudança e insegurança diante

de metodologias colaborativas e a deficiência na formação contínua voltada para práticas colaborativas.

Este trabalho de projeto é relevante porque a implementação e consolidação do trabalho colaborativo entre professores é apontada por diversos estudos como basilar para a inovação pedagógica, aperfeiçoamento do processo ensino-aprendizagem e desenvolvimento profissional dos docentes. Identificar claramente os obstáculos, compreender as suas origens e apontar estratégias eficazes para superá-los pode contribuir de forma significativa para transformar a cultura escolar num agrupamento de escolas do distrito de Lisboa. Por outro lado, contribui para potencializar a aprendizagem dos estudantes e fortalecer as relações entre o corpo docente. Portanto, o problema central desta investigação é indagar quais são as principais dificuldades enfrentadas pelo agrupamento na implementação e consolidação do trabalho colaborativo entre professores e de que maneira a compreensão desses desafios pode auxiliar a promover práticas colaborativas mais efetivas no contexto educativo de um agrupamento de escolas do distrito de Lisboa. Assim, pretendemos compreender os fatores que influenciam a implementação e consolidação do trabalho colaborativo entre professores num agrupamento de escolas do distrito de Lisboa, por forma a identificar desafios, potencialidades e estratégias que favoreçam a construção de uma cultura colaborativa sustentável e capaz de promover melhorias no processo ensino-aprendizagem.

De forma mais incisiva, pretendemos levantar as perceções dos professores acerca da importância, benefícios e desafios do trabalho colaborativo e identificar barreiras institucionais, culturais e organizacionais que dificultem a implementação e consolidação de práticas colaborativas. A estes aspetos juntamos a necessidade de analisar as condições e recursos disponíveis (tempo, espaço, formação...) para o desenvolvimento de trabalho colaborativo. Pretende-se, ainda, mapear práticas e experiências já existentes de colaboração entre docentes no agrupamento, investigar o papel das lideranças na promoção de uma cultura colaborativa, sugerir estratégias e recomendações fundamentadas (no trabalho empírico) para fortalecer o trabalho colaborativo entre os professores, para poderem ser promovidas melhorias na prática pedagógica e nos resultados de aprendizagem.

O trabalho colaborativo entre professores é fundamental para o fortalecimento das práticas pedagógicas e para a melhoria da qualidade do ensino, pois possibilita a troca de experiências, saberes e estratégias que enriquecem o processo de aprendizagem dos alunos. Do ponto de vista teórico, a colaboração entre professores apoia-se em

abordagens como a mútua aprendizagem e o desenvolvimento profissional contínuo, que enfatizam a construção coletiva do conhecimento e a “reflexão na, pela e sobre a acção” (Fullan & Hargreaves, 2001, p. 117). Do ponto de vista prático, o trabalho colaborativo favorece a resolução de problemas de forma eficiente, promove a coerência do desenvolvimento curricular e fortalece o sentimento de pertença e apoio dos intervenientes.

A opção por este tema prende-se ainda com o facto de querer compreender de que forma as interações entre professores têm impacto no seu desenvolvimento e desempenho profissional, identificando os fatores que promovem ou limitam o trabalho interpares.

Este estudo sobre trabalho colaborativo entre professores foi concebido através de uma abordagem qualitativa, tendo como técnica principal de recolha de dados a realização de entrevistas semiestruturadas aos coordenadores e coordenadoras de departamento do agrupamento. A escolha desta metodologia deve-se ao facto de permitir explorar com mais profundidade as perceções, experiências e práticas dos professores do agrupamento quanto à colaboração, pois possibilitou a obtenção de informações mais detalhadas e contextualizadas. As entrevistas foram estruturadas por um conjunto de questões orientadoras, mas mantiveram flexibilidade para os entrevistados poderem desenvolver livremente as suas respostas, o que permitiu aprofundar temáticas emergentes e captar nuances relevantes do problema investigado. A escolha desta metodologia possibilitou também analisar os significados atribuídos pelos professores ao trabalho colaborativo, além de identificar os fatores facilitadores e os obstáculos vivenciados no quotidiano do agrupamento, contribuindo para uma compreensão mais abrangente e fundamentada.

Este trabalho está estruturado em duas partes distintas, que se complementam para uma melhor compreensão sobre a cultura profissional dos docentes neste agrupamento de escolas.

Na primeira parte, realiza-se o enquadramento teórico do tema, recorrendo à análise crítica de autores reconhecidos no meio académico e cujas obras constituem referência fundamental nesta área de investigação. Ao longo desta secção, são apresentadas e discutidas as diferentes tipologias de cultura profissional que se manifestam nos contextos escolares, permitindo uma visão abrangente e comparativa das mesmas. Para tal, seguimos o modelo definido e fundamentado de Hargreaves (1998).

A segunda parte do trabalho é dedicada à investigação empírica. Esta parte focaliza-se na apresentação, análise e discussão dos dados obtidos através de entrevistas semiestruturadas realizadas aos coordenadores e coordenadoras de departamento de um agrupamento de escolas. Esta secção inicia-se com uma caracterização detalhada do agrupamento e dos participantes envolvidos no estudo. Em seguida, são analisados os dados recolhidos, começando pela análise do conceito de trabalho colaborativo e dos obstáculos identificados pelos entrevistados que dificultam a colaboração entre docentes. Abordam-se também as propostas apresentadas pelos participantes no estudo com vista à implementação e consolidação de uma cultura colaborativa efetiva no agrupamento.

Partindo da convicção de que as práticas colaborativas são fundamentais para o desenvolvimento profissional docente e para a melhoria do processo ensino-aprendizagem (Hargreaves, 1998; Lima, 2002), surgiu a vontade de traçar um projeto, que permita superar dinâmicas de trabalho excessivamente individuais e de promover uma cultura de reflexão conjunta e planeamento partilhado entre os docentes do agrupamento. Assim, o projeto em causa foi delineado com o objetivo de promover o diálogo interpares, o planeamento estratégico de atividades, o desenvolvimento de ferramentas compartilhadas e transparentes de co-planificação, co-avaliação e reflexão coletiva sobre as práticas pedagógicas adotadas pelos professores do agrupamento.

A secção encerra com as considerações finais sobre a instituição, procurando sintetizar o contributo do estudo para a compreensão e o desenvolvimento da cultura profissional entre professores do agrupamento.

Parte I – Enquadramento Teórico

1. Cultura Organizacional

A cultura organizacional escolar resulta de interações e práticas do quotidiano entre os diferentes profissionais que nela atuam. Estas práticas e relações acabam por modelar os comportamentos, nortear as decisões tendo em vista a consecução dos objetivos estabelecidos e assegurar a qualidade do serviço educativo prestado.

Lima (2002, p. 51) sublinha que “as culturas profissionais dos professores representam mais do que simples agregados de conhecimento e de concepções: elas integram, igualmente, comportamentos e práticas, modos de agir nas escolas e de interagir com os colegas”. Assim, na linha de Lima, a cultura organizacional dos professores define-se como o conjunto de interações entre os diferentes indivíduos que contribuem para a construção de uma rede com significados individuais e coletivos, que inclui valores, crenças, modos de agir e interagir e práticas.

A reflexão que Hargreaves (1998) faz da cultura organizacional dos professores incide, sobretudo, sobre o conjunto de práticas, valores e relações que moldam o trabalho destes profissionais, podendo influenciar fortemente a mudança educativa com reflexos na qualidade do ensino. O mesmo autor (1998) enfatiza a forma como o trabalho interpares promove a confiança entre os professores e a sua disponibilidade para a inovação e para correr riscos. Paralelamente, assiste-se a um aperfeiçoamento ao nível da prática letiva com benefícios para a qualidade de ensino. Hargreaves (1998) desenha uma tipologia assente em quatro vetores que caracterizam as relações entre docentes que coexistem nas escolas: o individualismo, a balcanização, a colegialidade artificial e a colaboração. É partindo desta tipologia que apresentamos a nossa reflexão sobre a forma como os professores se relacionam e trabalham no seu dia a dia. Deste modo, a cultura organizacional da escola representa as perceções e reflete a mentalidade que predomina na organização, pois, “são os indivíduos e os pequenos grupos de professores e de directores que terão de criar as escolas e as culturas profissionais que desejam” (Fullan & Hargreaves, 2001, p. 180).

O individualismo entre professores: reflexão sobre as origens, efeitos e desafios

O individualismo docente é uma prática amplamente reconhecida no campo da educação e descrito como uma tendência dos professores para trabalharem de forma isolada, onde a interação é pouco significativa. Deste facto, Hargreaves (1998) dá nota quando refere que a maioria dos professores continua a ensinar a sós, por detrás das portas fechadas, no ambiente solitário das salas de aula, que pode “parecer uma forma de fraqueza de personalidade” (Fullan & Hargreaves, 2001, p. 22.). Esta forma de organização apresenta-se como a principal característica na cultura de escola e de difícil transformação com vista a uma prática mais colaborativa e transformadora da cultura em meio escolar. Assim, esta prática não facilita nem promove a troca e a partilha de experiências, nem favorece o desenvolvimento profissional dos professores.

Hargreaves (1998, p.188) refere-se a esta cultura organizacional como estando associada “à desconfiança, aos comportamentos defensivos e à ansiedade; a defeitos e fracassos dos professores, que seriam em parte «naturais» e em parte o resultado das incertezas do seu trabalho”. Neste sentido, a desconfiança em relação à crítica empurra os professores para comportamentos defensivos e cautelosos, por forma a evitar julgamentos de insegurança em relação ao trabalho que cada um desenvolve. Ainda segundo Hargreaves (1998), os professores “não gostam de ser observados, e ainda menos avaliados, porque receiam as críticas” (p. 188) que lhes possam ser dirigidas por algo que possa ter corrido menos bem.

Roldão (2007) e Hargreaves (1998) identificam o isolamento como uma característica estrutural e histórica da profissão, portanto bastante enraizada entre os professores. Acrescentam ainda que, numa perspetiva de autonomia individual, o professor age de forma independente, com pouca ou nenhuma interação ou partilha de experiências com os seus pares, que está relacionada com “comportamentos defensivos em relação às críticas” (Fullan & Hargreaves, 2001, p. 22). Desta forma, o professor é visto como o único responsável pelo planeamento, execução e avaliação das aprendizagens dos seus alunos. Fullan & Hargreaves (2001) veem o isolamento como uma questão rotineira, pois “ele está incrustado, historicamente, nas nossas rotinas de trabalho” (p. 22) e, portanto, de difícil desvinculação, na medida em que garante a imunidade à crítica dos pares.

Os efeitos desta forma organizacional têm um impacto no desenvolvimento profissional dos professores e na qualidade da educação, pois “o isolamento profissional dos professores limita o seu acesso a novas ideias e melhores soluções” (Fullan &

Hargreaves, 2001 p. 21), com manifesto prejuízo para a qualidade do ensino e das aprendizagens dos alunos.

Desde modo, a estrutura organizacional da escola, com professores adscritos a uma sala de aula, a cumprir um currículo superiormente definido reforça este isolamento, na medida em que o professor se assume como o único responsável pela aprendizagem dos seus alunos sem ter a aparente necessidade de interagir com os seus pares, quer dentro do grupo de recrutamento quer com os diferentes órgãos da estrutura escolar. Por isso, a rotina do professor é marcada por um ritmo intenso, entre aulas, tarefas administrativas e avaliações que reduzem o tempo disponível, e por consequência, a predisposição para um trabalho com os seus pares. Fullan & Hargreaves (2001) alertam para o facto de o isolamento ser “suportado pela arquitetura, reforçado pelo horário da escola, mantido pela subcarga e legitimado pela História” (p.23), portanto, difícil de subtrair à prática profissional do dia a dia. Nesta linha de raciocínio, a colaboração é vista como algo adicional, obrigando a uma maior disponibilização de tempo e não como uma parte integrante e essencial do quotidiano da prática do professor.

Na linha de pensamento de Hargreaves (1998), Fullan e Hargreaves (2001) e Roldão (2007), os docentes sempre valorizaram a sua autonomia, vista como a livre forma de planear as atividades letivas e não letivas, ensinar e avaliar conforme o seu critério, escamoteando outras formas de organizar o trabalho letivo, assente na partilha e reflexão sobre as práticas pedagógicas e o consequente benefício para as aprendizagens dos alunos e o desenvolvimento profissional do professor.

Hargreaves (1998) aponta várias causas para o isolamento profissional dos professores, que passam por uma falta de confiança e abertura entre os pares, facto que contribui para uma falta de investimento na troca de experiências e práticas pedagógicas. Refere ainda o quotidiano atribulado que condiciona e/ou impede interações que conduzam a um desenvolvimento profissional. Roldão (2007) refere que em muitas escolas a colaboração não é uma prática estruturante, como tal, a autora assinala que tal facto vem ainda mais acentuar uma cultura individualista.

Hargreaves (1998) e Roldão (2007) enfatizam, ainda, a forma como os professores percecionam a sua autonomia. Conforme os dois investigadores, muitos professores associam autonomia à necessidade de trabalhar isoladamente, sem compreenderem que ela pode coexistir com formas de colaboração. Nesta linha de raciocínio, Roldão (2007, p.28) afirma que “as próprias tarefas de trabalho colaborativo

entre professores podem/devem incluir momentos de trabalho individual”, portanto, o trabalho colaborativo implica que haja um trabalho individual anterior, para preparar o trabalho colaborativo.

Segundo Flinders citado por Hargreaves (1998) os fatores gerais do individualismo podem ser compreendidos a partir de três formas principais pelas quais se manifesta no contexto profissional. O individualismo constrangido, que ocorre quando o isolamento do profissional é resultado de condições físicas ou administrativas, isto é, são fatores externos que forçam o professor a agir de maneira isolada. O individualismo estratégico, resultante de uma estratégia adaptativa para conservar recursos necessários ao trabalho, como, por exemplo, o tempo. Neste caso, o professor age sozinho para otimizar o seu desempenho ou proteger interesses. Finalmente, o individualismo eletivo, resultante de uma preferência pessoal, ou seja, é assumido como o modo preferido de atuação. Em suma, esta distinção pode ser resultado de condições externas ou de decisões pessoais ou ainda relacionada com estratégias de adaptação ao contexto vivido.

De acordo com Hargreaves (1998), o trabalho individual dos professores, quando associado ao excesso de tarefas e à falta de colaboração efetiva, acarreta um impacto na qualidade do ensino e no ambiente escolar como um todo, além de um desgaste físico e mental. Fullan & Hargreaves (2001) defendem que o trabalho individual, embora possa oferecer alguma proteção e autonomia ao professor, “limita o seu acesso a novas ideias e melhores soluções” (p. 23) para o desenvolvimento profissional, para a inovação pedagógica e para a qualidade do ensino ministrado nas escolas. Sendo um “problema fortemente enraizado” (p. 23), importa, pois, promover culturas colaborativas como forma de ultrapassar este obstáculo e dinamizar a profissão de professor.

Trabalhar de forma isolada implica a realização de múltiplas funções: planeamento, avaliações, preparação de atividades letivas e não letivas, conduzindo à exaustão física e mental do profissional. Por outro lado, também limita o tempo disponível para, por exemplo, fazer o acompanhamento mais individualizado dos alunos, reduzindo a qualidade do ensino e das aprendizagens. Esta falta de tempo reduz também os momentos de reflexão e troca de experiências pedagógicas com os seus pares, não permitindo o desenvolvimento profissional. Silva (2013) refere o facto de a ausência de trabalho em equipa e de mútuo apoio favorecer um ambiente pouco saudável e de insatisfação, prejudicando a relação profissional com os pares e pedagógica com os alunos.

Hargreaves (1998) refere que o individualismo leva ao isolamento dos professores, fechados em salas a trabalhar sozinhos, privados de apoio, de partilha de ideias com os pares. Acrescenta que este isolamento é um obstáculo ao desenvolvimento profissional e à melhoria das práticas letivas, com prejuízo para as aprendizagens dos alunos e para a adesão à mudança e à inovação. Desta forma, a partilha, a reflexão e a entreajuda no seio da comunidade docente torna-se rara, constituindo um obstáculo ao desenvolvimento profissional e ao aprimoramento das práticas letivas. Ainda na linha de raciocínio de Hargreaves (1998), o individualismo fomenta comportamento defensivos, gera desconfiança em relação aos potenciais fracassos e fomenta uma cultura de competição, podendo originar ambientes de potencial conflito.

Perante os vários desafios colocados pelo individualismo docente, diversas estratégias poderão ser levadas a cabo para a promoção de uma cultura de colaboração. Antes de mais, podemos apontar para a criação de espaços e tempos específicos dedicados à colaboração entre docentes. Assim, nos horários dos professores devem constar tempos específicos para o trabalho colaborativo, devendo ainda ser garantido que estes momentos são parte integrante do trabalho docente e não uma obrigação ou trabalho suplementar imposto pelo órgão de gestão.

Acresce as reuniões pedagógicas que promovam uma gestão flexível e integral do currículo, quer dentro do grupo de recrutamento quer nos conselhos de turma, abrangendo várias áreas do conhecimento. Para que estes encontros não se transformem em meros encontros formais, devem ser bem planeados e com objetivos claros e compreendidos por todos os envolvidos.

Por outro lado, quer a direção quer as lideranças intermédias devem fomentar este tipo de práticas, incentivando os professores à partilha de experiências, a elaborarem projetos e procurarem soluções em conjunto. Ora, impõe-se a necessidade de planos de formação desenhados para capacitar os professores a trabalhar em equipa. Esta formação deve dotar os participantes de competências de comunicação e capacidade de planeamento e resolução de problemas. Este percurso deverá contribuir para a criação de um ambiente onde todos se sintam respeitados e valorizados e, desta forma, a colaboração se desenvolva de maneira genuína. A confiança germinada em torno do grupo/equipa de trabalho permitirá partilhar dúvidas, erros e desafios sem receios de apreciações diminutivas/depreciativas. Para Hargreaves (1998, p. 192) “o individualismo é encarado como uma consequência de condições e constrangimentos organizacionais

complexos [...], essencialmente tido como uma fraqueza, não uma força, um problema não uma possibilidade, algo que deve ser removido, e não respeitado.”

O isolamento docente apresenta-se como um desafio que necessita de ser enfrentado por meio da promoção de culturas colaborativas e do fortalecimento do trabalho de equipa, onde os professores se sintam comprometidos com a aprendizagem e a melhoria contínua.

Colegialidade forçada: entre a imposição e a resistência

Hargreaves (1998) designa a colegialidade artificial quando o trabalho em grupo é imposto administrativamente, de cima para baixo, sem que haja uma adesão genuína dos professores envolvidos. Por outras palavras, o trabalho e as decisões coletivas são impostas de forma hierárquica, não havendo uma vontade e predisposição livre ou de compromisso entre os membros do grupo. Em suma, neste tipo de cultura organizacional, os professores são obrigados a trabalhar juntos, a participar em reuniões por determinação da liderança, muitas vezes no sentido de combater o individualismo ou para promover uma imagem de colaboração entre o pessoal docente. Assim, esta forma de trabalhar colaborativamente é superficial, pois não se verifica uma verdadeira partilha de objetivos e valores ou uma forma de apropriação dos processos de verdadeira mudança pelas partes envolvidas.

Fullan e Hargreaves (2001), referências centrais no debate sobre este tipo de cultura organizacional e colaboração entre professores, defendem que a colaboração autêntica é fundamental para o desenvolvimento profissional dos professores, para a melhoria do serviço prestado pela escola e para a eficácia das mudanças educacionais. Ainda na linha de raciocínio destes autores, com os quais concordamos, a colegialidade deve ser baseada em relações de confiança, de ajuda mútua e objetivos partilhados, isto é, não deve ser imposta de forma administrativa ou burocrática. Aludem, ainda, que “este tipo de indicativas constitui um artificialismo administrativo concebido para concretizar a colegialidade nas escolas” (p. 103).

Hargreaves (1998) elenca duas consequências da colegialidade artificial. A primeira prende-se com a inflexibilidade, isto é, as práticas em volta deste tipo de colaboração não vão ao encontro das reais necessidades e características das escolas e/ou salas de aula, uma vez que os professores não se reúnem de forma profícua, mas apenas para cumprir uma disposição administrativa. Pode ocorrer que algumas vezes não têm o que discutir e decidir. Por outro lado, refere a ineficácia deste tipo

colaboração, pois este tipo de colegialidade canaliza os esforços para o cumprimento de tarefas burocráticas, não promovendo a colaboração, nem o desenvolvimento profissional autêntico. Daqui resulta a falta de um genuíno envolvimento nas atividades coletivas, com atividades pouco adaptadas à realidade da escola e com resultados frequentemente ineficazes. Fullan e Hargreaves (2001) defendem e valorizam a colegialidade como uma prática fundamental à transformação do processo educativo, desde que seja autêntica e voluntária e não como uma mera formalidade e mecanismo de controlo.

Em suma, as culturas colaborativas devem surgir de forma espontânea, genuína e voluntária, por iniciativa dos próprios professores, que podem ser facilitadas pela liderança, mas nunca impostas, sob pena de não corresponderem às expectativas. Desta forma, de acordo com autores mencionados, pode servir de catalisador para o desenvolvimento profissional dos professores e favorecer a inovação educativa. Para Hargreaves (1998), os efeitos negativos da colegialidade artificial podem ser combatidos dando mais autonomia e responsabilidade na conceção, implementação e gestão do currículo, tornando-o mais flexível e passível de ser adaptado ao contexto real de cada escola, promovendo, desta forma, uma verdadeira cultura de trabalho em equipa, pois “muitas formas de colegialidade são superficiais, parciais e, até, contraproducentes (Fullan & Hargreaves, 2001, p. 109).

Balkanização: fragmentação e identidade

Hargreaves (1998) define a balkanização como uma cultura profissional na qual os professores não trabalham de forma isolada, nem com o sentido de equipa, porquanto, organizam-se em subgrupos relativamente fechados, baseados em afinidades disciplinares e “por padrões particulares de interação” (p. 240). Esta ideia é partilhada por Lima (2002), quando refere que os professores tendem a organizar-se em subgrupos, geralmente constituídos por afinidades disciplinares ou níveis de ensino. Por isso, estes subgrupos desenvolvem laços internos fortes, mas uma relação superficial ou de colaboração com os outros grupos. Indo ainda ao encontro de Lima (2002), os professores desenvolvem uma identidade e lealdade para com o grupo e não em relação à escola como um todo. Com o tempo, estas pequenas comunidades de professores tendem a cristalizar-se, situação que inibe a troca de ideias e o trabalho interdisciplinar e/ou transdisciplinar.

Ainda de acordo com Hargreaves (1998), “a balcanização continua a ser um traço distinto dominante das escolas secundário” (p. 266), sendo uma feição de difícil desagregação. A formação destes grupos, que funcionam de forma individualizada, impede a colaboração entre os docentes e o desenvolvimento de uma identidade coletiva, pois “caracteriza-se por fronteiras fortes e duráveis entre os diferentes partes de uma organização” (Hargreaves, 1998, p. 266). Portanto, em vez de promover um trabalho colaborativo, cria disparidades entre as diferentes partes da escola, situação que dificulta a construção de uma identidade e o contributo de todos para o mesmo fim. Neste modelo de organização, os professores mostram mais lealdade para com o seu subgrupo do que à organização educativa na sua totalidade.

Fullan e Hargreaves (2001, p. 95) definem-na como “uma cultura composta por grupos distintos e, por vezes, competindo entre si, lutando pela ocupação de posições e pela supremacia”, situação que provoca rivalidades entre os subgrupos, dificultando uma colaboração mais ampla. Esta competição interna pode prejudicar tanto os professores como os alunos e levar ao desgaste e à desmotivação entre o corpo docente. Ainda na linha de raciocínio, Fullan e Hargreaves (2001) consideram que esta estrutura fragmentada dificulta a inovação e a construção de uma identidade coletiva docente, pois funciona como um obstáculo à partilha de práticas e à reflexão conjunta. Referem ainda que para ultrapassar a balcanização é necessária uma transformação profunda, que suplente as pequenas mudanças estruturais ou imposições feitas pelas lideranças.

A balcanização surge assim como um dos principais entraves à construção e consolidação de culturas colaborativas nas escolas, já que restringe a colaboração a contextos muito específicos, como, por exemplo, projetos, e impossibilita a criação de uma comunidade profissional mais aberta, reflexiva e inovadora. Assim, a mudança deve partir e ocorrer de dentro da comunidade educativa, pois só assim pode ser promovida uma cultura de colaboração genuína, baseada em objetivos comuns, que se refletem na melhoria das aprendizagens dos alunos.

Colaboração precisa-se

O conceito de colaboração entre professores refere-se a uma forma de trabalho que vai para além da simples cooperação, feita através da partilha de tarefas e materiais ou conversas tidas sobre o comportamento e desempenho dos alunos. O conceito que aqui queremos enfatizar implica uma relação profissional baseada na confiança, na ajuda mútua, na partilha de saberes e na tomada de decisões conjunta com o objetivo de atingir metas comuns. Este significado é assumido por autores como Hargreaves (1998), Roldão (2007), Fullan e Hargreaves (2001), Lima (2002) e Lima e Fialho (2015).

O Despacho 6478/2017, de 26 de julho, coloca o trabalho colaborativo no centro de toda a ação educativa como competência a desenvolver nos alunos como uma prática desenvolvida pelos professores e pelas escolas com o objetivo de preparar cidadãos capazes de agir em equipa. Ora, implementar uma prática implica conhecê-la e dominá-la, quer na sua forma quer no conteúdo, para que possam ensinar esta metodologia de trabalho, porquanto, deve praticá-la.

O Decreto-Lei 55/2018, de 6 de julho, atribui aos órgãos de gestão um papel central na promoção do trabalho colaborativo entre professores. O artigo 4º deste diploma enfatiza o trabalho colaborativo e interdisciplinar, quer durante o planeamento e realização quer na avaliação das aprendizagens. Sendo o objetivo a promoção de uma abordagem do currículo integrada, a articulação entre os diferentes ciclos e disciplinas é uma prioridade deste diploma.

Hargreaves (1998) define colaboração como uma relação de trabalho espontânea e voluntária entre professores. Nesta medida deverá existir uma relação de proximidade entre os diferentes elementos do grupo tendo por base a confiança e o apoio mútuo, quer nos sucessos alcançados quer nos fracassos. Esta ação de colaboração pode assumir diversificadas formas, como o simples apoio, a partilha de preparação de materiais, a planificação de aulas e atividades, a construção de elementos de avaliação, a discussão de resultados obtidos pelos alunos, entre outros. Atendendo aos benefícios que a colaboração acarreta, quer para o trabalho dos professores quer para a qualidade do ensino ministrado, “então, deveríamos esperar que as vidas profissionais dos professores estivessem organizadas, não em torno de princípios de hierarquia e de isolamento, mas antes em princípios de colaboração e de colegialidade” (Hargreaves, 1998, p. 277). A colaboração surge, então, como uma resposta e uma solução para os problemas no campo da educação para a facilitação do trabalho docente e para a

melhoria das aprendizagens dos alunos. De acordo com este autor (1998), as culturas de colaboração apresentam determinadas características, tais como;

- i. são espontâneas, isto é, “as relações partem principalmente dos próprios professores”, ainda que possam ser incentivadas pelos órgãos de gestão;
- ii. são voluntárias, pois “resultam [...] da percepção que os docentes têm do seu valor”, enquanto experiência fecunda;
- iii. estão orientadas para o desenvolvimento, portanto “os professores estabelecem as tarefas e as finalidades do seu trabalho em conjunto”;
- iv. são difundidas no tempo e no espaço, uma vez que não é “uma atividade calendarizada que possa ser fixada administrativamente, para ter lugar num tempo fixo, num lugar designado” e desenvolvem-se “em encontros informais, quase impercetíveis, breves, mas frequentes”, e finalmente
- v. são imprevisíveis, uma vez que os “resultados da colaboração são muitas vezes incertos e dificilmente previsíveis” (p. 216-217).

Roldão (2007, p. 27) sintetiza este conceito como um “processo de trabalho articulado e pensado em conjunto que permite alcançar de forma mais eficiente os resultados ou objetivos desejados”. Tal facto proporciona um enriquecimento através dos vários saberes, processos cognitivos e perspectivas que se cruzam nesta dinâmica colaborativa. Acrescenta ainda que o trabalho colaborativo não é apenas a soma de esforços individuais, mas o resultado de uma construção coletiva e partilhada, que facilita o processo ensino-aprendizagem, uma vez que torna “possível as diferentes potencialidades de todos os participantes” e assim, “ampliar o conhecimento construído” (*idem*). Em suma, para Roldão, a colaboração é um processo dinâmico e intencional, fundamentado na partilha de saberes, na construção conjunta de soluções e na corresponsabilização pelos resultados alcançados, indo, desta forma, muito para além da simples cooperação, porém, “referidas como excepcionais e difíceis de introduzir com regularidade na vida quotidiana das escolas e dos professores” (p. 25).

Na visão de Lima (2002, p. 46), “a colaboração representa mais do que uma mera cooperação entre professores”, uma vez que esta forma de organização e relacionamento exige que os professores trabalhem em conjunto, que partilhem responsabilidades, saberes, práticas e decisões com um objetivo comum, neste caso, melhorar a qualidade de ensino e das aprendizagens dos alunos. Lima (2002) destaca que a colaboração, no contexto escolar, é considerada um modo ideal para promover o

desenvolvimento profissional dos professores, na medida em que favorece a aprendizagem dos alunos e transforma as escolas em autênticas comunidades de aprendizagem, pelo que “o intercâmbio de informação entre colegas e a partilha de sugestões e de estratégias ajudem os docentes a sentirem menos dificuldade na realização do seu trabalho” (Lima & Fialho, 2015, p. 33). Estes autores, à semelhança de Roldão (2006, 2007), acreditam que o trabalho colaborativo não é o somatório dos vários esforços individuais, mas um processo que implica negociação, comunicação efetiva, tomada de decisões conjunta e, obviamente, aprendizagem mútua, “criando espaços de formação e reflexão conjunta (Lima & Fialho, 2015, p. 35) e “ambientes de trabalho mais satisfatórios e produtivos” (Fullan & Hargreaves, 2001, p. 90). Por isso, a colaboração pressupõe igualdade e ajuda entre os diferentes participantes e envolve um compromisso em que todos beneficiam do resultado conseguido. Parafraseando Lima (2004), a colaboração entre professores é fundamental para transformar práticas educativas. Em síntese, o trabalho colaborativo é um processo que se baseia na partilha, na confiança e na corresponsabilização de todos os professores envolvidos, conduzindo a uma melhoria da qualidade do ensino e das aprendizagens dos alunos.

Para Formosinho e Machado (2008), o trabalho colaborativo é entendido como um processo que implica a passagem do trabalho individual para uma dinâmica de cooperação, marcada pelo diálogo, pela partilha e aceitação de práticas educativas. O trabalho colaborativo tem sido associado ao “desenvolvimento das escolas enquanto organizações autónomas e ao aperfeiçoamento profissional dos professores” (Formosinho & Machado, 2008, p. 30), que fazem um investimento sério no seu desenvolvimento profissional e pessoal através da partilha das suas experiências com os seus pares. À semelhança de Fullan e Hargreaves (2001), estes investigadores também corroboram a necessidade de “criação de oportunidades para os professores aprenderem uns com os outros, observarem-se mutuamente e desenvolverem redes de contactos entre si” (p. 174), numa espécie de laboratório de aprendizagem que promoverá a construção de uma identidade própria aberta à inovação.

Igualmente, Abelha (2011) considera a colaboração como fundamental para o desenvolvimento profissional dos docentes e que a este “trabalho conjunto” tem vindo a acontecer, no entanto, “centra-se demasiadas vezes no cumprimento dos programas ou na avaliação do conhecimento dos alunos, evitando-se discutir e refletir sobre os problemas da sala de aula” (p. 127), escamoteando assuntos como a forma consertada de agir com situações de indisciplina ou a discussão estratégias pedagógicas a utilizar.

Portanto, o trabalho colaborativo não se limita à simples reunião de professores, requer, porém, um ambiente relacional propício e objetivos partilhados. Este tipo de colaboração promove a abertura a novas formas de ação no contexto educativo, nomeadamente a práticas inovadoras e reflexivas e contribui para a superação do isolamento dos professores.

2. O papel das lideranças na implementação e consolidação do trabalho colaborativo entre docentes

O trabalho colaborativo surge como uma resposta para ultrapassar as dificuldades impostas pela diversidade cultural que a escola portuguesa atravessa nos tempos que correm. Este panorama obriga o professor a questionar e refletir sobre a sua prática pedagógica, por forma a responder aos constantes desafios com que se depara no seu dia a dia, na senda de querer promover aprendizagens de qualidade nos alunos cujas origens e culturas são, em alguns casos, tão diferentes.

Neste sentido, o papel das lideranças na promoção do trabalho colaborativo entre docentes é estratégico e decisivo, pois é neste patamar que se promovem as condições, a cultura e a visão que tornam possível a colaboração. Por isso, cabe às lideranças mobilizar, inspirar e organizar o trabalho colaborativo entre os professores, criando as condições necessárias e fomentando valores partilhados, tendo como meta a melhoria da prática docente e da qualidade das aprendizagens dos alunos.

A liderança de topo, isto é, o diretor, tem “um papel crucial a desempenhar na formação e no desenvolvimento da cultura de uma escola” (Fullan & Hargreaves, 2001, p 152), criando condições para um ambiente propício, inspirando e sustentando práticas que venham a ter impacto na qualidade de ensino e nas aprendizagens dos alunos, por isso, cabe-lhe, antes de mais que “compreenda a escola e a sua cultura antes de tentar mudá-la!” (p. 146). Como líder da organização, cabe-lhe traçar o caminho envolvendo os professores em processos colaborativos, chamando-os na tomada de decisões e reconhecendo o seu valor e importância no processo ensino-aprendizagem. Este estímulo à participação na tomada de decisões e, concomitantemente, uma maior responsabilização do que é realizado no espaço escolar, promove um maior envolvimento dos docentes no dia a dia da organização. Assim, o papel do diretor afigura-se como o elemento essencial da promoção de práticas colaborativas entre

docentes, incentivando a sua implementação, planeando em conjunto, criando e apoiando equipas que facilitem a colaboração, estimulando projetos que impliquem a interdisciplinaridade e a experimentação, estimulando a partilha, a reflexão e a procura constante de soluções inovadoras. Em suma, o diretor tem o dever de ajudar a “desenvolver, nas escolas, um clima e uma cultura que valorize a aprendizagem e a melhoria permanentes, criando oportunidades aos professores de aprender colaborativamente” (Oliveira & Oliveira, 2021, p. 8). Também nesta linha de raciocínio, Fullan e Hargreaves (2001) referem que “o director tem um papel crucial a desempenhar na formação e no desenvolvimento da cultura de uma escola” (p. 152), enquanto líder pedagógico e organizacional que cria as condições necessárias para que a colaboração se torne uma prática efetiva, por isso, “o diretor deve mostrar o desejo de partilhar o controlo [...] e procurar formas de envolver os reticentes” (p. 155), apoiando-os em todas as situações.

Também Day (2001) enfatiza o papel dos diretores “na criação de culturas de aprendizagem profissional que encorajem os professores a empenharem-se, de forma sistemática, numa aprendizagem individual e colectiva, formal e informal, isoladamente e com os outros” (p. 144).

Por seu lado, o coordenador de departamento surge neste processo como o líder intermédio que articula, dinamiza e orienta as práticas do grupo que coordena. Este deve centrar as sinergias para “criar um clima no qual a acção tenha lugar do que em liderar a acção propriamente dita” (Formosinho & Machado, 2009, p. 51), pois cabe-lhe criar a intencionalidade para a prática da colaboração, a orientação e a manutenção da coesão entre os docentes do departamento. Em suma, o papel do coordenador de departamento é fundamental para garantir a articulação pedagógica, a coesão do grupo e favorecer a inovação pedagógica.

Neste aspeto, Fullan & Hargreaves (2001) salientam que “não é o líder carismático e inovador que faz avançar as culturas colaborativas; pelo contrário, é um tipo de liderança mais subtil que faz com que as atividades sejam significativas para aqueles que nelas participam” (p. 93). Assim, é num ambiente de liderança difusa, sem uma hierarquia definida que as culturas colaborativas se desenvolvem e prosperam, pois permitem a partilha de experiências, o diálogo e o respeito pelas diferentes opiniões. É nesta linha de raciocínio que Oliveira & Oliveira (2012) definem que “os coordenadores de departamento devem ser ativadores dessa partilha de experiências, dinamizadores de interações profissionais positivas, potenciadores de trabalho conjunto” (p. 9-10),

constituindo-se como polos capazes de influenciar os seus pares e favorecendo a construção de uma cultura colaborativa alicerçada na reflexão sobre as práticas.

3. Trabalho Colaborativo: construir resultados juntos

O trabalho colaborativo é uma metodologia de trabalho que junta vários profissionais que agem juntos, que compartilham ideias, conhecimentos e habilidades com a finalidade de atingir objetivos comuns. Esta forma de trabalhar é diferente do tradicional trabalho em equipa, em que se procede à distribuição e fixação de tarefas e no final se juntam as várias partes. O recurso à metodologia colaborativa exige que todos os membros participem de maneira igualitária, contribuindo de forma ativa e adaptativa, sem a tradicional divisão de tarefas ou funções. Na sua essência, o trabalho colaborativo foca-se na construção de um esforço coletivo, onde a soma das experiências e habilidades individuais resulta numa solução superior ao que cada um alcançaria isoladamente.

Uma das referências nacionais no estudo do tema aponta a colaboração como “o ponto de partida para transformar os problemas em soluções, enfrentando os desafios que são colocados à escola na sociedade atual” (Roldão, 2006, p. 22). A autora defende que o trabalho colaborativo vai muito além do simples planeamento e divisão de tarefas entre docentes. Roldão (2006, 2007, 2022) argumenta que, embora o trabalho colaborativo seja amplamente reconhecido como benéfico, muitas vezes não é uma prática efetiva devido à predominância de lógicas de trabalho individual praticado nas escolas. Por outro lado, defende que o trabalho colaborativo não deve substituir o trabalho individual, mas complementá-lo, para garantir uma maior eficácia no processo ensino-aprendizagem. Porém, diz mais adiante, que para que esta prática seja uma realidade, é necessário reformular os modos de trabalho, promovendo ações planeadas, desenvolvidas e avaliadas por equipas, cujo foco são objetivos comuns. Apesar de destacar exemplos bem-sucedidos, como são os casos do “sistema finlandês e no subsistema de algumas escolas jesuítas na Catalunha” (2022, p. 2), reconhece os desafios que esta abordagem coloca. Todavia, enfatiza que a sua implementação pode facilitar o sucesso dos alunos, desde que haja uma liderança partilhada e um compromisso genuíno em reformular os “modos de trabalho”.

Também Fullan e Hargreaves (2001) consideram essencial o papel do trabalho colaborativo no desenvolvimento profissional, no entanto, ele deve ser intencional e sustentado por uma cultura escolar aberta à partilha, consolidada na confiança e ir além das interações superficiais, pois “fala-se muito sobre a partilha, o intercâmbio, a coordenação, a celebração e o apoio, mas quase nada sobre a pesquisa, o questionamento, a reflexão, a crítica e o envolvimento no diálogo” (p. 100), aspetos onde radicaria o efetivo desenvolvimento profissional e a melhoria da prática docente.

Por seu turno, Lima e Fialho (2015) destacam que a colaboração pode assumir diferentes patamares de complexidade, desde as interações verbais até à observação de aulas, passando pela partilha de materiais e planificação conjunta. Notam ainda que, quanto mais profundas forem as interações, maior será o seu impacto na prática profissional, no entanto, todas elas “configuram exemplos de interações colaborativas relevantes para as escolas” (p. 33).

Roldão (2006, 2007), Fullan e Hargreaves (2001) e Lima e Fialho (2015) têm uma opinião concertada acerca do trabalho colaborativo entre docentes, pois asseguram que é uma prática fundamental para o desenvolvimento profissional e para a construção de ambientes escolares mais dinâmicos com impacto na eficácia nas práticas de ensino. No entanto, ressaltam que essa eficácia depende do contexto e da profundidade das interações estabelecidas entre os docentes.

Para além do benefício reconhecido ao trabalho dos professores e às aprendizagens dos alunos, também as escolas retiram benefícios da prática colaborativa. Little (1987) citada por Lima (2002, p. 41) aponta três benefícios:

(1) beneficiam da existência de uma coordenação do trabalho docente nas diferentes salas de aula; (2) ficam mais bem organizadas para lidar com as inovações pedagógicas e organizacionais, e (3) ficam mais bem preparadas para atenuar os efeitos da mobilidade do corpo docente, fornecendo aos novos professores assistência e apoio e socializando-os nos valores e tradições da escola.

Nesta perspetiva, a colaboração vai muito para além da troca de informações e divisão de tarefas e a escola torna-se um espaço mais dinâmico, inovador e convidativo, favorecendo toda a comunidade educativa e agenciando uma educação de maior qualidade e pertinência social.

Pereira, Costa e Neto-Mendes (2004) indicam que a colaboração entre docentes é considerada essencial para o desenvolvimento das escolas e dos professores,

especialmente num contexto de autonomia curricular, onde a construção de projetos exige um intenso trabalho interpares. Neste contexto, os departamentos curriculares desempenham papel fundamental na promoção dessa cultura colaborativa.

Em suma, os autores elencados anteriormente são unânimes quanto às vantagens do trabalho colaborativo entre docentes, pois além de incluir troca de saberes e experiências, que permitem enriquecer a prática pedagógica de cada um, também o planeamento conjunto permite uma maior eficácia no processo ensino-aprendizagem, pois este resulta de atividades letivas mais bem estruturadas e mais diversificadas. Acresce a este facto uma melhoria contínua, consequência da reflexão e procura conjunta de soluções para os desafios educativos. Se acrescentarmos o fortalecimento do espírito de equipa e o aumento da confiança e do sentimento de pertença, estão reunidas as condições para uma manifesta melhoria profissional e social dos professores e da qualidade do ensino ministrado.

Parte II – Estudo Empírico

1. Problemática

Apesar do crescente reconhecimento sobre a importância do trabalho colaborativo para o desenvolvimento profissional dos professores, a melhoria das práticas pedagógicas e a promoção de uma cultura escolar assente no trabalho interpares, a sua implementação efetiva tem apresentado alguns desafios que vão persistindo ao longo do tempo. Estas conceções são comuns e recorrentes em diversas referências bibliográficas analisadas. Apesar dos vários contextos, os professores continuam a exercer a profissão de forma isolada, limitando a sua ação a interações pontuais e superficiais, facto que dificulta a consolidação de práticas colaborativas mais profundas e duradouras.

Uma das principais dificuldades reside na existência de práticas marcadas pelo isolamento profissional, resultante tanto da tradição histórica como de constrangimentos organizacionais (Hargreaves, 1998; Fullan e Hargreaves, 2001; Lima, 2002; Roldão, 2007). Outros fatores, como a subcarga de trabalho, a falta de tempo para reuniões efetivas, a falta de incentivos institucionais e a natural resistência à mudança contribuem para acentuar a dificuldade em promover ambientes de confiança e partilha genuína. Ao descrito acresce a diversidade de valores, formas de pensar e estar, ritmos e estilos pedagógicos que podem originar entraves à efetiva colaboração. Estes são alguns fatores apontados pelos investigadores aludidos.

É no contexto descrito anteriormente que surge a necessidade de analisar e compreender a dificuldade de implementação de uma cultura colaborativa no seio da organização em estudo, visando delinear estratégias que possam contribuir para a superação dessas barreiras. Só assim será possível transformar a colaboração entre docentes num elemento estruturante das práticas educativas, potenciando melhores resultados para os alunos e o desenvolvimento profissional dos professores.

Ao longo da minha experiência enquanto docente, o trabalho colaborativo com outros professores revelou-se uma das dimensões mais enriquecedoras da minha vida profissional. Partilhar ideias, estratégias, recursos e refletir sobre elas não só amplia a nossa visão pedagógica, como também nos permite crescer, aprender uns com os outros e encontrar soluções mais criativas e eficazes para os desafios que enfrentamos no dia a dia da escola.

O interesse que tenho pelo trabalho colaborativo resulta da convicção de que a partilha de experiências e saberes enriquece a prática educativa e fortalece o espírito de equipa. A importância que reconheço a esta prática levou-me a desenvolver este trabalho num agrupamento de escolas, com o objetivo de melhor compreender os desafios e as potencialidades desta metodologia de trabalho. Acredito que, ao entender as dinâmicas colaborativas e os fatores que as influenciam, podem ser criadas condições mais favoráveis para que os professores trabalhem de forma conjunta, promovendo um ambiente escolar mais inclusivo, inovador e eficaz para todos os envolvidos. Em suma, acredito que o trabalho colaborativo não é apenas uma estratégia organizacional, mas um verdadeiro motor para a inovação e melhoria no processo ensino-aprendizagem e, estou convicto que, em conjunto, conseguimos proporcionar aprendizagens mais significativas aos nossos alunos.

É num cenário educativo em que se reconhecem amplamente as vantagens do trabalho colaborativo entre docentes, que se observa, na prática, a persistência de obstáculos à consolidação de uma cultura colaborativa efetiva. Ainda são frequentes os desafios, como o individualismo, a resistência à mudança, a falta de tempo ou a pouca valorização da colaboração no contexto em estudo que funcionam como bloqueio a esta metodologia de trabalho.

É neste contexto que emerge a necessidade de indagar como as perceções (crenças, valores e experiências) e as práticas dos próprios professores podem atuar não apenas como facilitadores, mas também como barreiras à construção dessa cultura colaborativa. Esta abordagem, através das entrevistas realizadas com os coordenadores e coordenadoras de departamento, permitiu analisar o papel central do corpo docente no processo de transformação das dinâmicas institucionais, bem como identificar os fatores internos à escola que dificultam o trabalho colaborativo, para além das barreiras estruturais.

2. Objetivos e opções metodológicas

A trabalho apresentado fundamenta a sua realização na crescente valoração da colaboração docente como elemento central para o desenvolvimento profissional e para a melhoria das práticas educativas. Os diversos estudos realizados no domínio do trabalho colaborativo têm demonstrado que esta metodologia tem contribuído para a

reflexão conjunta, para a partilha de saberes e para o enriquecimento do conhecimento profissional, promovendo mudanças efetivas nas práticas pedagógicas e beneficiando tanto os professores como os alunos (Hargreaves, 1998; Fullan e Hargreaves, 2001; Lima, 2002 e Roldão 2006 e 2007). No entanto, os mesmos estudos reconhecem que a implementação de uma cultura colaborativa em ambiente escolar enfrenta desafios difíceis de ultrapassar, como o individualismo docente e barreiras organizacionais relacionadas com a rigidez do currículo e a existência de departamentos curriculares e horários incompatíveis.

O presente trabalho tem como objetivos analisar as dinâmicas de trabalho colaborativo entre docentes no contexto de um agrupamento de escolas do distrito de Lisboa, procurando identificar os fatores que facilitam e/ou dificultam a colaboração entre estes profissionais da educação. Pretende-se ainda identificar e sistematizar estratégias que incentivem o trabalho colaborativo, com vista a compreender as condições que promovem uma colaboração efetiva, contribuindo para o desenvolvimento de práticas pedagógicas mais integradas e para o fortalecimento da cultura organizacional docente.

A opção pela entrevista semiestruturada¹ justifica-se pela sua flexibilidade e capacidade de captar a complexidade das experiências individuais e coletivas dos professores relativamente à colaboração profissional e operacionalizar os objetivos referidos anteriormente. Afonso (2014) destaca que este tipo de entrevista se caracteriza pela existência de um guião flexível e aberto, o que permite ao entrevistador aprofundar tópicos relevantes que possam surgir ao longo da conversa, respeitando, ainda assim, os blocos temáticos estabelecidos com base nos objetivos do assunto em investigação. A opção pela abordagem qualitativa permitiu a compreensão aprofundada das dinâmicas, perceções e práticas colaborativas no contexto escolar onde se realizou a recolha de dados. Este instrumento de recolha de informação “consiste numa interação verbal entre o entrevistador e o respondente” (Afonso, 2014, p. 104), que permitiu explorar não só as questões previamente delineadas, mas também aprofundar os temas que foram surgindo durante o diálogo com os participantes.

Bogdan e Biklen (1994) definem a entrevista semiestruturada como uma técnica flexível, aberta à subjetividade do entrevistado e guiada por tópicos estruturados que

¹ Anexo 3 – Guião da entrevista

pretende garantir respostas que permitam ao entrevistador um entendimento profundo e contextualizado do assunto em análise.

Assim, o uso da entrevista semiestruturada possibilitou recolher dados mais detalhados sobre: i) a frequência, as motivações e obstáculos à colaboração; ii) as formas de organização do trabalho colaborativo; iii) os impactos percebidos no desenvolvimento profissional e nas práticas pedagógicas e iv) as sugestões para a promoção de uma cultura colaborativa mais efetiva. A utilização de entrevista semiestruturada permite “ficar-se com a certeza de se obter dados comparáveis entre os vários sujeitos” (Bodgan & Biklen, 1994, p. 135), garantindo uma imagem fiel da realidade, uma vez que estas conversas revelaram as perspetivas dos entrevistados. Iniciada a entrevista, “tenta-se informar com brevidade o sujeito do objectivo e garantir-lhe (se necessário) que aquilo que será dito na entrevista será tratado confidencialmente” (Bodgan & Biklen, 1994, p. 135), evitando deste modo o desincentivo do entrevistado e encorajando-o à participação, evidenciando o interesse nas informações de que dispõe.

O processo de recolha envolveu a seleção dos coordenadores e coordenadoras de departamento enquanto participantes, garantindo diversidade de experiências, diversas áreas disciplinares, anos de serviço, bem como cargos desempenhados ao longo da carreira. Pretendeu-se, desta forma, obter uma visão mais abrangente sobre o problema que se pretende resolver, uma vez que são conhecedores das realidades dos departamentos que coordenam. As entrevistas foram gravadas, transcritas e submetidas a análise de conteúdo, permitindo identificar padrões, categorias e temas recorrentes relacionados com o trabalho colaborativo entre docentes.

Um coordenador de departamento optou por responder às questões por escrito. Esta opção permitiu-lhe refletir mais cuidadosamente sobre cada pergunta, organizando melhor as ideias e evitando respostas espontâneas. Esta escolha pode ter sido motivada por limitações de tempo, pela preferência de um formato que minimizasse a pressão de uma interação presencial ou pela intenção de manter um registo mais claro das suas declarações.

Há ainda a registar que um coordenador de departamento, apesar de ter manifestado a sua disponibilidade para participar neste estudo, optando por responder às questões por escrito, não nos remeteu qualquer resposta. Foram concedidos prazos adequados e realizados contactos adicionais no sentido de obter a colaboração prevista, contudo, não foi recebido qualquer contributo por parte do referido coordenador.

Pretendeu-se, com esta abordagem, não só descrever, mas também interpretar e compreender os fatores que facilitam ou dificultam a colaboração entre docentes, contribuindo para a reflexão e melhoria das práticas educativas no contexto escolar em análise. Assim, o trabalho desenvolvido procura analisar, num contexto específico, as experiências, perceções e práticas dos docentes envolvidos (ou não) em contextos colaborativos, identificando fatores facilitadores e obstáculos, bem como os benefícios e desafios associados a esta forma de trabalho coletivo.

Transcritas as entrevistas², procedeu-se à análise de conteúdo. Bogdan e Biklen (1994) descrevem a análise qualitativa como um esforço que envolve trabalhar com dados, organizando-os, classificando-os e dando-lhes sentido e forma sistemática. Neste sentido, não se trata de armazenar dados, mas de se envolver ativamente com eles para extrair conclusões significativas. Afonso (2014, p. 126) nota que “o tratamento da informação qualitativa é um processo muito mais ambíguo, moroso, reflexivo que se concretiza numa lógica de crescimento e aperfeiçoamento”, portanto é um processo criativo e interpretativo que envolve compreender a complexidade dos contextos em estudo.

Com o intuito de garantir o anonimato e a confidencialidade dos dados recolhidos durante o processo de investigação, a cada entrevistado/entrevistada foi atribuído um código identificativo³. Enveredar por esta estratégia permitiu proteger a identidades dos participantes, assegurando que as informações por eles fornecidas fossem tratadas de forma ética e segura, sobretudo no que concerne à análise e divulgação dos resultados.

3. Caracterização do contexto e participantes

3.1. Caracterização do contexto

O presente estudo foi desenvolvido num agrupamento de escolas do distrito de Lisboa. O agrupamento foi criado pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 44/2010 de 14 de junho e integra seis estabelecimentos de ensino, que vão do pré-escolar ao ensino secundário. Inclui ainda a Educação e Formação de Adultos a funcionar na escola sede. O agrupamento engloba quatro escolas do 1º ciclo, uma escola do 2º e 3º

² Anexo 5 – Transcrição das entrevistas realizadas aos coordenadores e coordenadoras de departamento participantes no estudo.

³ “E” (entrevistado/a) seguido de um número.

ciclo e uma escola secundária, sede de agrupamento. De salientar que o ensino secundário abrange a totalidade da oferta dos cursos científico-humanísticos: ciências e tecnologias, ciências socioeconómicas, línguas e humanidades e artes visuais. O agrupamento tem em funcionamento sete cursos profissionais que pretendem dar resposta à procura de mão de obra especializada pela rede empresarial a operar no concelho. No agrupamento, funciona ainda o Centro Qualifica, que disponibiliza diferentes níveis de escolaridade, desde o 1º ciclo ao ensino secundário e pretende servir jovens e adultos, empregados ou desempregados que possuem qualificações inferiores à escolaridade obrigatória, isto é, inferiores ao 12º ano.

O agrupamento conta ainda com um serviço de psicologia e orientação, bem como um centro de apoio à aprendizagem que disponibiliza duas valências de apoio especializado no 1º ciclo e duas de apoio especializado no 2º e 3º ciclo e ainda no ensino secundário. No agrupamento está sediado o centro de formação para pessoal docente e não docente que serve, além das escolas do concelho, as escolas de dois concelhos vizinhos. O agrupamento dispõe de três bibliotecas que pretendem responder às necessidades da população estudantil e às constantes iniciativas da parte do corpo docente.

No ano letivo 2024-2025, a população estudantil ultrapassou três milhares de indivíduos, distribuídos por todos os níveis de ensino. Atualmente, o maior desafio do órgão de gestão prende-se com a escassez dos recursos humanos e materiais, especialmente os relativos ao 2º e 3º ciclo e ensino secundário. De acordo com o Projeto Educativo (PE) em vigor, observa-se um aumento do número de estrangeiros a estudar no agrupamento, sendo este um dos maiores desafios da comunidade educativa para integrar estes estudantes oriundos de diferentes partes do globo.

O corpo docente, composto por quase três centenas de professores, tem denotado grande estabilidade, facto que pode influenciar de forma consistente o processo de ensino-aprendizagem. No entanto, a grande maioria situa-se na faixa etária entre os 50 e os 60 anos, o que levanta algumas preocupações a médio prazo relacionadas com a aposentação. O agrupamento tem a necessidade de contratar técnicos superiores para lecionar nos cursos profissionais as áreas das componentes específicas/tecnológicas de cada curso.

Por seu lado, o pessoal não docente está integrado nos quadros da Câmara Municipal. Apesar do cumprimento legal do rácio por número de alunos, a sua gestão

torna-se difícil para assegurar os vários serviços, principalmente quando se regista falta de assiduidade por motivos de doença ou de apoio familiar.

O agrupamento dispõe de um sistema interno de comunicação institucional para alunos e trabalhadores, uma página no jornal local, a página web e o blogue das bibliotecas. Além destas ferramentas, o agrupamento mantém um programa de saúde escolar em colaboração com a enfermeira e psicóloga da Unidade de Cuidados da Comunidade que contempla a formação de alunos, pessoal docente e não docente em áreas como diabetes, alergias, alimentação e literacia para a saúde.

Atualmente, o agrupamento mantém um conjunto de parcerias com entidades públicas e privadas da comunidade, no sentido de otimizar recursos e encontrar soluções tendo em vista a melhoria do serviço prestado.

Relativamente à análise dos resultados da avaliação externa, tem-se notado uma aproximação entre os resultados do agrupamento e as médias nacionais. Saliente-se, neste aspeto, a elevada taxa de ingresso de alunos no ensino superior.

Realce ainda para o número de projetos desenvolvidos no agrupamento, a saber: Clube Europeu, Clube Ciência Viva, Desporto Escolar, projetos Erasmus+, Escola Associada na UNESCO, Plano Nacional de Cinema, Plano Cultural de Escola, Programa Escolas Ubuntu, colaboração com um jornal local, Centro de Exames DELF Scolaire, Parlamento dos Jovens, entre outros, que permitem aos estudantes desenvolverem atividades extracurriculares nos mais variados domínios e assim desenvolver outras competências e habilidades.

3.2. Participantes no estudo

Os participantes no estudo⁴ foram os coordenadores e coordenadoras de departamento do quadriénio 2021-2025. Foram entrevistados no total dez coordenadores (seis do sexo feminino e quatro do sexo masculino), com larga experiência na atividade docente e, nalguns casos, no desempenho de cargos intermédios. Dois dos entrevistados já exerceram cargos de topo, num caso, o cargo de vogal do conselho diretivo⁵ e subdiretor⁶, noutra adjunta do diretor. O tempo de serviço varia entre os trinta e os quarenta e um anos.

⁴ Anexo 4 – Caracterização dos participantes no estudo

⁵ Cargo criado pelo Decreto-Lei n.º 172/91, de 10 de maio

⁶ Decreto-Lei 75/2008 de 22 de abril

Relativamente ao tempo de serviço no agrupamento, este varia entre o sete e os trinta e cinco anos. Esta situação acarreta vantagens significativas para estes profissionais, quer a nível profissional quer pessoal e para o próprio agrupamento. Este longo percurso no agrupamento permite a estes profissionais acumular um conhecimento profundo dos processos pedagógicos e das dinâmicas e processos internos, garantindo uma atuação mais assertiva na tomada de decisões e na mediação das relações interpessoais. Por outro lado, esta longa permanência permite o domínio das características locais (sociais, culturais, entre outras), facto que favorece uma intervenção educativa mais contextualizada e, portanto, mais inclusiva. Este facto permitiu a estes profissionais criar vínculos sólidos, tornando-se uma referência para a comunidade educativa e uma voz ativa nas tomadas de decisão. Esta longa permanência favorece não só o professor, mas o agrupamento no seu todo, promovendo uma continuidade e favorecendo uma cultura escolar mais consistente.

4. Apresentação dos dados, análise e discussão dos resultados

Esta secção destina-se à apresentação, análise e discussão dos dados obtidos ao longo deste estudo. Serão expostos, de forma sistemática, os resultados decorrentes da aplicação da entrevista semiestruturada aos coordenadores e coordenadoras de departamento, relacionando-os com os objetivos definidos e com a literatura existente, identificando padrões, relações e aspetos relevantes para a investigação.

4.1 Conceção de trabalho colaborativo

Os dados mostram-nos que o conceito de trabalho colaborativo por parte dos entrevistados/as é concebido, na generalidade, de variadas formas. No entanto, todos os participantes neste estudo concordam que implica “[...] *trabalho de equipa* [...]” (E3), e partilha (E1, E4)⁷. Houve participantes que acrescentaram a ideia de que todos os intervenientes devem contribuir para o mesmo objetivo (E2, E3, E5, E8, E10).

“[...] o trabalho colaborativo deve ser um trabalho de equipa em que todos devem contribuir para um objetivo.” (E3)

⁷ Anexo 6 – Categorias e subcategorias

“[...] emprestar ou fazer fichas em conjunto no sentido de se pretender chegar a um objetivo. Para mim, esse é o trabalho colaborativo.” (E5)

“Trabalho em que as pessoas colaboram com o mesmo objetivo” (E8)

“[...] as pessoas disponibilizam-se para arranjar estratégias para os alunos com mais dificuldades. [...] é tentarmos que as coisas atinjam todas as turmas, todos os alunos atinjam os seus objetivos”. (E10)

Outro aspeto mencionado pelos entrevistados e entrevistadas prende-se com reuniões formais ou informais, no entanto, o facto de se juntarem em grupo não denota que estejam a colaborar (Boavida & Ponte, 2002). Outra ideia que se encontra nos discursos dos entrevistados prende-se com os benefícios que daí se pode extrair, pois,

“[...] quanto mais partilhamos, mais benefícios temos para nós próprios [...] e aprendemos sempre uns com os outros [...]” (E7).

Esta opinião é corroborada por Roldão (2007), que refere que o trabalho colaborativo está “associado à melhoria do conhecimento profissional produzido e à maior eficácia do desempenho docente” (p. 26). Também Formosinho e Machado (2008) apontam o trabalho colaborativo como um pilar para o desenvolvimento profissional dos docentes e da melhoria da qualidade das práticas pedagógicas. Apesar da opinião sobre o tema assaz superficial da generalidade dos entrevistados, um dos participantes do estudo vai mais longe na definição do conceito, facto que denota uma clareza mais abrangente sobre esta metodologia. É seu entendimento que o trabalho colaborativo

“[...] é um trabalho de partilha, tem que ter partilha [...], não só desde a essência da planificação, como partilha até na execução [...], mas até ao processo avaliativo e reestruturação e se o trabalho teve efeito, ou não [...]” (E2).

Esta ideia é corroborada por Day (1999), Lima (2002), Roldão (2007), Lima e Fialho (2015), que aludem à negociação cuidadosa e tomada de decisões conjunta dos intervenientes.

Não sendo um dado apontado por todos os entrevistados, a ideia de ser um trabalho “*mais valioso do que se estivermos a trabalhar individualmente*” (E1) e com vantagens para os alunos porque

“partilhamos ideias, enriquecemos, pois o que sai daqui é muito mais valiosos do que se estivermos a trabalhar individualmente [...] trabalhamos em conjunto, em prol de um bem comum e [...] os alunos entendem melhor aquilo que nós pretendemos deles [...]” (E4).

Esta ideia demonstra que o caminho está a ser trilhado e que aos poucos esta metodologia vai ganhando vantagem, o que nos leva a pensar que num espaço de tempo não muito longo, os professores do agrupamento serão capazes de analisar e questionar as suas próprias práticas, reconhecer as dificuldades e desenvolver, em conjunto, estratégias de ensinar mais eficazes e do agrado dos alunos (Leite & Pinto, 2016).

Portanto, estamos num patamar de trabalho colaborativo superficial, ainda que ocorra uma postura comportamental para com o par, nas palavras de Day (1999), não envolve negociação e uma tomada de decisões conjunta. Apesar da partilha e a relação cordial entre pares dentro do agrupamento como características evidenciadas para um efetivo trabalho colaborativo, Roldão (2007) refere-se a esta metodologia como “um processo de trabalho articulado e pensado em conjunto” (p. 27), portanto, vai além da simples partilha de materiais e conversas ocasionais sobre alunos. Outro aspeto realçado pelos entrevistados recai sobre a entreeajuda mútua e os encontros, que na lógica de Boavida e Ponte (2002), notam de que não é pelo simples facto de se juntarem em grupo que a colaboração ocorre.

Face ao exposto anteriormente, os entrevistados falaram “muito sobre a partilha, o intercâmbio, [...] e o apoio, mas quase nada sobre a pesquisa, o questionamento, a reflexão, a crítica e o envolvimento no diálogo” (Fullan e Hargreaves, 2001, p. 100), quadro que ilustra, no agrupamento, uma colaboração limitada, esporádica e circunscrita, essencialmente, no desenvolvimento de projetos. Também Lima (2002) alude que “a colaboração representa mais do que uma mera cooperação entre professores” (p. 46), nesta medida o grau de envolvimento, a profundidade das interações, bem como o compromisso dos participantes é um processo mais exigente e transformador para os intervenientes.

De sublinhar que nenhum dos entrevistados atribuiu qualquer aspeto negativo ao trabalho colaborativo, facto que mostra a unanimidade em torno das vantagens agregadas a esta metodologia de trabalho. Todos realçaram os benefícios que daí advém, relacionando-os com a partilha, o enriquecimento profissional e o desenvolvimento de competências entre os professores para a melhoria do processo ensino-aprendizagem. A ausência de opiniões desfavoráveis no discurso dos entrevistados reforça o carácter potenciador do trabalho colaborativo no agrupamento.

4.2 Vantagens e constrangimentos

O trabalho colaborativo entre professores tem vindo a destacar-se como uma estratégia essencial na promoção de práticas pedagógicas mais eficazes e inovadoras. Através da união resultante dos esforços, saberes e experiências, os professores conseguem potenciar o seu desenvolvimento profissional e as aprendizagens dos alunos, criando ambientes de aprendizagem mais dinâmicos, acolhedores e inclusivos. No entanto, esta metodologia de trabalho apresenta desafios e limitações, quase sempre relacionados com questões estruturais, culturais e até de gestão das próprias organizações de ensino. Discutir as vantagens e os constrangimentos do trabalho colaborativo entre docentes é fundamental para compreender e potenciar os seus benefícios e ultrapassar os obstáculos que podem pôr ou colocar em causa a sua real implementação.

O reconhecimento das vantagens desta metodologia deveria ser o motor dinamizador da própria prática. Porém, nem as vantagens enumeradas pelos nossos entrevistados e entrevistadas funcionam como motor para a implementação e consolidação de práticas colaborativas no agrupamento de escolas. Ainda que se registem exemplos esporádicos, nomeadamente quando se trata de projetos, quer nacionais quer de cariz internacional, que obrigam os intervenientes a um trabalho realmente colaborativo.

Focamo-nos naquilo que são as propostas dos profissionais com os quais mantivemos uma conversa sobre o tema, para indagar se encontram vantagens no uso desta metodologia. As vantagens elencadas foram múltiplas e estão em consonância com aquelas que foram registadas em estudos similares. Para este grupo de professores e professoras a exercer cargos intermédios dentro do agrupamento, o trabalho colaborativo revela-se fundamental para aprimorar a qualidade do ensino, pois

“[...] o que aprendemos uns com os outros, eu acho que essa é a grande mais-valia, o chegar novas ideias é bom, porque se nós nos fecharmos numa caixinha também não evoluímos [...]” (E7).

“[...] os professores sentírem-se mais apoiados [...], uma vez que o professor, neste momento, tem muitas funções [...]” (E10).

Esta ideia é ainda corroborada pelos entrevistados E2 e E4. Facto que também é atestado por Abelha (2011), Formosinho e Machado (2008), Fullan e Hargreaves (2001), Hargreaves (1998) e Roldão (2007), que referem que além de as relações interpessoais saírem reforçadas, contribui para um ensino de maior qualidade. Ainda de acordo com

Roldão (2007) é num ambiente de confiança mútua onde se regista uma colaboração efetiva, pois o trabalho desenvolve-se numa base igualitária, sem hierarquias (Boavida & Ponte, 2002).

Ao partilharem as suas experiências, as suas práticas pedagógicas diárias em contexto de sala de aula, os professores conseguem criar e desenvolver estratégias mais inovadoras e eficazes para o ensino, potenciando o desenvolvimento e a aprendizagem dos alunos (E3, E8). Por outro lado, esta metodologia de trabalho permite a

“[...] definição de estratégias conjuntas, as atividades a desenvolver com os alunos também poder diversificar e adequar as atividades, porque são várias pessoas as pensar sobre os assuntos e encontrar uma solução de aprendizagem, respeito, entreaajuda.” (E3).

Esta ideia é corroborada por Pinto e Leite (2014), pois consideram que o trabalho colaborativo pressupõe que sejam “geradas condições de melhoria profissionais, curriculares e organizacionais, em consequência de ações potencializadas pelo esforço comum em prol dos objetivos comuns” (p. 146), ou seja, em prol das aprendizagens dos alunos. Neste contexto, a atuação do trabalho em equipa também favorece o desenvolvimento profissional de cada docente, proporcionando um espaço de aprendizagem mútua, de construção coletiva de soluções (Roldão, 2007) e fortalecendo as competências individuais e do grupo.

Além disso, a colaboração entre docentes permite uma maior diversificação das metodologias de ensino tornando as abordagens aos temas mais ajustadas às diversidades dos alunos (E4, E7). Nesta linha, também E2 vê

“vantagens em termos de crescimento próprio, crescimento e atualização de novas ideias, porque há sempre quem traga novas ideias independentemente da idade. Os mais velhos poderão trazer a experiência, os mais novos poderão trazer a inovação [...] e trabalhando colaborativamente traz benefícios para os professores e para os alunos [...]”.

Por outro lado, este ambiente estimula a partilha, bem como o apoio mútuo entre colegas (Boavida & Ponte, 2002) e fortalece a confiança e a tomada de decisões mais segura, uma vez que a responsabilidade é partilhada (Lima, 2002). Outro aspeto não menos importante é o facto desta metodologia dar o seu contributo para o desenvolvimento de competências sociais, como o respeito (E2, E4, E7 e E10), o espírito crítico e a capacidade comunicacional (Day, 1999), que beneficiam os

professores, mas também os alunos. Ainda no âmbito das vantagens apontadas pelos intervenientes no estudo, a maior facilidade na realização das tarefas, uma vez que “*facilita muito o trabalho, poupa-nos tempo. Trabalhar sozinho demora mais tempo a fazer as coisas*” (E1), que num ambiente mais aberto a todos os elementos do grupo, considerando o contributo de cada professor, fortalece o clima organizacional da escola (Fullan & Hargreaves 2001, Hargreaves, 1998, Lima, 2002, Roldão, 2007), pois todos sentem que o seu contributo foi valorizado.

Apesar das inúmeras vantagens do trabalho colaborativo entre professores, é importante reconhecer que este modelo de trabalho também enfrenta determinados constrangimentos. A colaboração exige tempo, disponibilidade e uma disposição para partilhar práticas, o que nem sempre é possível, por um lado, devido a horários sobrecarregados, por outro, devido à pressão por resultados e ao receio da crítica (Hargreaves, 1998; Fullan & Hargreaves, 2001). Muitas vezes, fatores como apoio institucional, resistência à mudança, diferença na formação ou na visão pedagógica dos docentes, bem como questões relacionadas com a liderança e coordenação, podem dificultar a implementação efetiva de práticas colaborativas (Lima, 2002). Além disso, a ausência de uma cultura de confiança e diálogo aberto pode gerar pressões e inseguranças, com reflexos na partilha genuína de conhecimentos/saberes e experiências dos envolvidos. Portanto, compreender e discutir esses constrangimentos é fundamental para propor estratégias que promovam um trabalho colaborativo mais eficaz e sustentável no contexto escolar (Roldão 2022).

Um dos aspetos mencionados pelos entrevistados prende-se com a “*predisposição de cada um para o fazer*” (E3) e o “*receio do julgamento, da crítica*” (E2). Fruto de uma cultura histórica individualista e receio da crítica negativa (Hargreaves, 1998 e Roldão, 2007) leva os professores a fecharem-se sobre as suas formas de trabalhar, que foram aperfeiçoando ao longo do seu percurso profissional. Por outro lado, “*há sempre colegas que veem a fragilidade do outro*” (E2), facto que condiciona a partilha e a reflexão conjunta, principalmente quando algo está menos bem e diz respeito a docentes com bastante experiência. A “*burocracia e muitas tempos letivos*” (E4, E7) é outro aspeto mencionado. Nesta linha, Hargreaves (1998), aponta a burocracia como um condicionante negativo ao trabalho colaborativo, pois inibe as oportunidades de os professores desenvolverem iniciativas próprias, restringindo a colaboração ao cumprimento de procedimentos formais e rotineiros.

A ausência de espaços apropriados nas escolas (E4, E10) para a prática colaborativa entre professores constitui um constrangimento significativo ao desenvolvimento de uma colaboração autêntica e efetiva. Quando as organizações educativas não oferecem salas específicas, ambientes acolhedores para reuniões, de acordo com Lima (2002), a interação entre professores tende a limitar-se a encontros improvisados nos corredores ou na sala de professores, facto que compromete a profundidade das interações, a troca de experiências e a planificação conjunta. Esta limitação espacial dificulta tanto a constituição de grupos de trabalho como a partilha de experiências e saberes. Portanto, garantir infraestruturas adequadas é fundamental para fomentar culturas colaborativas que excedam as exigências burocráticas e favoreçam esta prática profissional. Roldão (2022), ao mencionar experiências de sucesso, aponta para a criação de espaços apropriados na escola, quer físicos quer organizacionais, como um dos fatores críticos para que a colaboração entre profissionais seja viável e efetiva com consequências benéficas nas aprendizagens dos alunos.

A elevada quantidade de alunos por turma e de turmas sob a responsabilidade do mesmo docente implica uma sobrecarga de tarefas de preparação, correção e acompanhamento dos alunos, reduzindo o tempo disponível para reuniões de partilha e reflexão coletiva (E7, E9). Esta situação é agravada pela rigidez dos horários, do calendário escolar e pela pressão que é feita em relação aos resultados, quer da escola quer dos encarregados de educação. Neste contexto, parece difícil disponibilizar tempo para trabalho conjunto, que, quando existe, limita-se a interações pontuais e superficiais. Lima (2002) destaca que o excesso de alunos por turma e a dispersão dos docentes entre diferentes turmas e níveis de ensino dificultam o trabalho colaborativo. Este autor acrescenta ainda que a organização tradicional da escola não favorece o desenvolvimento de uma cultura colaborativa, pelo que sugere que a organização em equipas educativas é a abordagem mais favorável para a sua promoção, opinião partilhada por Formosinho e Machado (2009).

A “*política da escola*” (E9) deve desempenhar um papel fundamental na promoção da colaboração entre professores, através de um planeamento rigoroso e sistemático e estabelecendo condições organizacionais que favoreçam o trabalho interpares. De acordo com Roldão (2006, 2007), as políticas das escolas em relação ao trabalho colaborativo devem ir além do planeamento. A autora sublinha que devem ser incentivadas práticas concretas, como o ensino em parceria, a observação mútua de

aulas e a reflexão entre pares sobre as práticas. Para tal, alude que deve ocorrer uma reestruturação dos tempos, dos espaços e das práticas docentes, criando um ambiente de comprometimento com objetivos comuns que favoreçam uma melhoria contínua da ação educativa e dos resultados escolares.

4.3 Resistência às práticas colaborativas

A resistência às práticas colaborativas por parte dos docentes é um fenómeno que pode se compreendido a partir de múltiplos fatores ligados à cultura profissional e à estrutura organizacional das escolas (Hargreaves, 1998; Roldão, 2007). A maioria dos professores apresenta relutância em adotar práticas colaborativas porque, por tradição, estão acostumados a trabalhar de forma tradicional: isolado, por acreditarem que lhes confere mais autonomia e controlo sobre a sua forma de ensinar (Silva & Silva, 2015). A literatura revela que esta resistência pode manifestar-se por receio de exposição e julgamento perante os pares, por considerarem uma sobrecarga de trabalho e terem dúvidas quanto aos efeitos pretendidos.

Além disso, uma colaboração imposta, sem o apoio e alinhamento entre os professores, tende a originar uma “colegialidade forçada”, nas palavras de Hargreaves, motivando reações que procuram estratégias para escapar das atividades e de eventuais conflitos. Assim, para Hargreaves (1998), Fullan e Hargreaves (2001) e Lima (2002), para que as práticas colaborativas sejam efetivamente assumidas, é fundamental que ocorram por adesão voluntária dos professores e num contexto que valorize a confiança, o diálogo e a aprendizagem conjunta.

Os intervenientes no estudo valorizaram amplamente, durante as entrevistas, o trabalho colaborativo entre professores, como uma estratégia capaz de promover a partilha de saberes e favorecer o desenvolvimento profissional. Contudo, também apontaram constrangimentos que limitam esta prática. Um dos constrangimentos apontados relaciona-se com o gosto pelo trabalho individual. Muitos professores sentem-se mais confortáveis a trabalhar sozinhos (E1), seja por hábito ou pela perceção de gerirem melhor o seu tempo e os seus recursos. Os profissionais que agem desta forma podem ver a colaboração como uma imposição que ameaça o seu *modus operandi*.

Outro fator relevante elencado foi o receio do julgamento e da crítica (E2),

“[...] outra fragilidade é essa do julgamento e crítica [...], que acontece, não podemos escamotear isso, que realmente existe. Há sempre colegas que

veem a fragilidade do outro, nem sequer vão questionar, [...] isso faz com que, às vezes, os colegas se inibam”.

Estes professores, ao partilharem as suas fragilidades com o grupo, temem não apenas avaliações negativas, mas também a manipulação dessas fragilidades por parte dos colegas, o que acarreta insegurança e desconfiança e inviabiliza a colaboração genuína. Nesta linha manifesta-se Hargreaves (1998), ao referir que “o individualismo é associado à desconfiança, aos comportamentos defensivos e à ansiedade” (p. 188), facto que promove, no indivíduo, atitudes de autoproteção.

O cansaço provocado pela sobrecarga de trabalho constitui mais um desafio a vencer,

“[...] acho que o único impedimento ao trabalho colaborativo é a predisposição de cada um para o fazer. [...] Temos muito trabalho, [...] mas devemos pensar sobre a importância dele e as vantagens que tem [...].” (E3)

O dia a dia do professor já é muito preenchido com múltiplas tarefas e responsabilidades escolares e burocráticas que lhe ocupam muito tempo e energia. Neste contexto, as atividades colaborativas são vistas, frequentemente, como um fardo, como uma atividade extra que vem ocupar o parco tempo livre que usufrui, ao invés de ser percecionado como uma oportunidade de crescimento profissional. Também Hargreaves (1998) identifica a falta de tempo como um dos principais obstáculos à colaboração e sublinha que esta limitação temporal é transversal e recorrente nos estudos sobre tema. Contudo, acrescenta que, embora o tempo seja apontado como um entrave, ele não deve ser usado para justificar a colaboração efetiva de conversas superficiais.

A falta de investimento das lideranças na promoção e sensibilização do trabalho colaborativo agrava o cenário da falta de colaboração, pois a ausência de apoio institucional faz com que a colaboração se torne uma obrigação formal, sem o real envolvimento dos participantes.

“Claro que as lideranças têm aqui um papel fundamental ao promovê-lo, refletir sobre a importância dele [...] talvez seja aqui uma questão que temos de resolver, pensar sobre a importância dele e as vantagens [...].” (E3)

Uma liderança distante contribui para o afastamento dos professores, que não se sentem valorizados pela prática desta metodologia. Lima (2002) enfatiza que a liderança, quer de topo quer intermédia, deve facilitar a construção de uma cultura colaborativa e solidária, baseada na partilha de saberes e responsabilidades. Para tal,

as lideranças devem promover um clima de confiança e criar condições organizacionais, tais como a criação de grupos de trabalho e períodos comuns no horário. Conscientes da necessidade de promover o trabalho colaborativo, o órgão de direção estratégica, o órgão de gestão e o órgão de gestão pedagógica aprovaram o Projeto Educativo que contempla a definição de metas e objetivos estratégicos neste domínio.

Outro aspeto mencionado relaciona-se com os “*diferentes ritmos de trabalho entre os professores*” (E7). Tal situação dificulta a sincronização entre os elementos, tornando a colaboração menos fluida e rentável. Por outro lado, o facto dos professores apresentarem ritmos e formas diferentes de realizar tarefas pode afetar a confiança mútua e a própria fluência da comunicação.

A imposição de reuniões obrigatórias no final do período de aulas, como nas quartas-feiras à tarde é percebida como um formalismo que, frequentemente, encontra pouca adesão e envolvimento. É visto como uma imposição e, portanto, é usada para tarefas burocráticas. Hargreaves (1998) designa esta imposição de reuniões para planificação pelo órgão de gestão de colegialidade artificial, que se caracteriza por ser fixa no tempo e no espaço. Ainda na linha de Hargreaves (1998), este tipo de colaboração é burocrático e superficial, contrário à colaboração genuína, espontânea e voluntária. Fullan e Hargreaves (2001) discutem o conceito de colegialidade artificial, descrevendo-a como “um conjunto de procedimentos formais e burocráticos” (p.103), sendo, portanto, uma imposição administrativa e de controlo do órgão de gestão.

Outro aspeto apontado pelos entrevistados aponta para o facto da não identificação com o grupo

“[...] a própria forma de ser e de estar também pode e vai ajudar, com certeza. [...]” (E10).

Sentir-se parte do coletivo é essencial para a colaboração (Hargreaves, 1998), mas quando há falta de empatia, objetivos e visões divergentes, o envolvimento, a confiança e o compromisso tendem a ser minorados.

Em suma, embora o trabalho colaborativo traga inúmeros benefícios, o sucesso da implementação e consolidação desta metodologia depende do reconhecimento das barreiras pessoais e institucionais que persistem no contexto escolar. O desafio está não apenas em estruturar oportunidade, mas também cultivar um ambiente de confiança, respeito e valorização das individualidades, é isto que nos diz Hargreaves (1998), Fullan e Hargreaves (2001), Lima (2002).

4.4 Condições para a prática do trabalho colaborativo

As propostas apresentadas pelos entrevistados acerca da prática do trabalho colaborativo entre docentes demonstram um conjunto diversificado de estratégias e condições, tanto institucionais como culturais, para viabilizar e fortalecer a colaboração no ambiente escolar. Abaixo, são apresentadas as sugestões surgidas.

As sugestões para a implementação e fortalecimento do trabalho colaborativo entre professores concentram-se em medidas práticas e organizacionais que visam, no essencial, criar ambientes propícios à partilha e ao crescimento profissional mútuo, Hargreaves (1998) Fullan e Hargreaves (2001), Lima (2002) e Roldão (2007).

Destaca-se a proposta de usar a redução da componente letiva ao abrigo do artigo 79 (Decreto-Lei 41/2012 de 21 de fevereiro – Estatuto da Carreira dos Educadores de Infância e Professores do Ensino Básico e Secundário) para constituir grupos de trabalho, otimizando, assim, recursos humanos disponíveis e possibilitando a dedicação dos profissionais a projetos colaborativos (E4). Estes pequenos grupos podem funcionar como a génese para a prática colaborativa mais alargada e consistente no agrupamento, deixando de ser uma prática “desconhecida”.

A formação do chamado “par pedagógico” também foi referida como um mecanismo eficaz para promover a docência partilhada e a aprendizagem conjunta (E10). O par pedagógico já foi uma prática durante a vigência das disciplinas de Área de Projeto e Área Escola. Desta forma, promove-se a colaboração entre docentes de forma sistemática na preparação, implementação e avaliação das atividades letivas em sala de aula. Pois, se por um lado, possibilita a partilha de experiências e saberes, por outro permite o confronto de ideias, beneficiando o diálogo e a análise da prática docente.

Complementando estas medidas, considera-se fundamental investir em formação na área (E3, E9), sensibilizando e preparando os professores para atuar em contextos colaborativos e compreendendo as dinâmicas específicas dessa metodologia de trabalho e as suas vantagens.

“[...] será também importante fazer formação na área, na importância do trabalho colaborativo [...]” (E3)

“[...] Nós tivemos uma ação de formação e eu estive lá presente nessa ação de formação e tudo leva a querer dizer que isto é uma grande forma e uma melhor forma de trabalhar [...]”. (E9)

A formação procurará diligenciar o desenvolvimento de competências técnicas e a promoção de uma cultura de colaboração efetiva, a inovação e o compromisso coletivo com a melhoria das práticas pedagógicas e do ensino.

Outro ponto levantado é a necessidade de existir uma política de escola clara e ativa que incentive e regule a prática de colaboração, garantindo que ela não dependa exclusivamente da boa vontade individual, pois

“[...] aqueles tempos não letivos que nós temos, se calhar, podemos, efetivamente, usá-los para desenvolver projetos, mas nesses tempos temos sempre muitas outras tarefas [...]. Nos tempos não letivos deveríamos, se calhar, poder ter um espaço para podermos refletir e a partir daí, então realizar projetos mais efetivos. Efetivamente não temos.”
(E7)

Nesta lógica, poder-se-á propor a constituição de grupos de trabalho integrados por docentes com diferentes níveis de experiência, promovendo a troca de saberes entre profissionais mais experientes e mais novos (E8).

Para operacionalizar o trabalho conjunto entre professores, os entrevistados e entrevistadas sugerem o desenvolvimento de projetos durante os tempos não letivos (E7), uma vez que é neste tipo de atividades em que melhor se nota a facilidade dos professores em agirem de forma colaborativa. Outro aspeto referenciado é a previsão de horas comuns em horário para reuniões regulares (E6), quer seja para reuniões quinzenais (E5), ou para reuniões pontuais, conforme as necessidades emergentes (E3). Parece não haver consenso entre os entrevistados e entrevistadas quanto a este tema:

“[...] nem estou a imaginar qualquer tipo de medida que pudesse ter sucesso 100%. Se me disser tem uma hora para poderem reunir de 15 em 15 dias, realmente podia-se, mas não sei até que ponto isso é proveitoso [...].” (E5).

“A criação de uma hora comum, não letiva, para todos os elementos do grupo disciplinar, no respetivo horário semanal” (E6).

Note-se que no agrupamento em estudo já existe essa hora reclamada pelos entrevistados, porém, existe discordância quanto à forma e ao momento em que deve ocorrer. De acordo com o/a entrevistado/a quatro, no início da implementação, uma das estratégias sugeridas é obrigar temporariamente os profissionais a participar nessas

reuniões, com o objetivo de criar uma cultura colaborativa até que a adesão se torne espontânea.

“[...] eu acho que em Portugal é assim, se as pessoas não forem obrigadas, é difícil. Depois habitua-se e já fazem por elas próprias [...]”.

(E5)

Nesta situação, Hargreaves (1998) critica a colegialidade artificial nas escolas por entender que ela ocorre quando a colaboração entre professores é imposta, isto é, não é resultado da vontade ou iniciativa dos docentes e aponta duas consequências deste tipo de colegialidade: ineficiência e inflexibilidade, que se traduzem em encontros pouco produtivos e referem-se a atos meramente formais ou burocráticos.

Além disso, considera-se importante proporcionar espaços físicos adequados para este tipo de encontros e momentos de partilha (E3). A existência de um espaço físico com um ambiente adequado pode facilitar a interação, a troca de ideias e o trabalho interpares. Paralelamente, são essenciais o incentivo e a promoção desta prática, para que os professores percebam efetivamente as vantagens e benefícios pessoais e profissionais do trabalho colaborativo (E2).

“[...] tem de haver alguma prática colaborativa que permita que os professores pensem nelas e as façam, sei lá. Nem que sejam coisas pontuais, uma ou duas vezes por período, porque depois, reconhecendo as vantagens as coisas acontecem.” (E2)

Por fim, discute-se aspetos mais subjetivos que influenciam a colaboração docente, nomeadamente a mentalidade dos profissionais, que pode dificultar a abertura para o trabalho interpares, bem como eventuais manifestações de espírito de competição, que precisam ser reconhecidas e mediadas para que prevaleça a colaboração e o espírito de equipa (E1), pois

“[...] às vezes também é a mentalidade das pessoas que gostam de trabalhar sozinhas, gostam de mostrar que só trabalham sozinhos, era uma competição para ver quem é que era melhor, quem é que tinha aí os placares mais ... está a ver”. (E1)

Roldão (2007) aponta que a mentalidade individualista dos professores está fortemente ligada à cultura profissional predominante, pois confere a estes profissionais a sensação de conforto e proteção. Em suma, este aspeto funciona como uma barreira cultural e normativa, que só poderá ser superada com a rutura nas mentalidades dos docentes e alterações nas regras e estruturas das escolas (Hargreaves, 1998).

Estas propostas, reunidas a partir do estudo empírico, evidenciam que a implementação e consolidação do trabalho colaborativo exige tanto mudanças culturais como ações organizacionais concretas, articulando incentivos, formação, alinhamento de horários, políticas claras e, principalmente, a construção de relações de confiança e respeito entre os docentes.

Em suma, a implementação do trabalho colaborativo em ambiente escolar enfrenta diversos desafios estruturais, culturais e pessoais, pois reflete tanto a complexidade da organização escolar, quanto as características dos profissionais envolvidos. A construção de uma cultura colaborativa exige liderança, abertura ao diálogo, valorização das diferenças, utilização de ferramentas adequadas e, claro está, a monitorização constante. Por outro lado, é necessário promover o comprometimento das partes envolvidas, criar espaços e definir metas comuns. As mudanças não ocorrem num curto espaço de tempo, mas investir na preparação e acompanhamento do processo é fundamental para que esta prática seja efetiva no agrupamento e se atinjam melhorias nos resultados educativos. Desta prática de colaboração espera-se que estimule a inovação, promova mudanças nas pessoas envolvidas, quer ao nível do conhecimento/saber quer das atitudes e contribua para uma maior coesão entre os envolvidos.

5. O Projeto

No contexto do agrupamento, onde a diversidade de níveis de ensino e a diversidade disciplinar e metodológica é grande, o trabalho colaborativo entre professores deve assumir particular importância para articular saberes teóricos, técnicos e práticos por forma a favorecer a preparação integral dos alunos. A colaboração deve superar o isolamento e promover a discussão e a partilha de estratégias pedagógicas, bem como a articulação entre as componentes científica e prática, sendo este um vetor para o sucesso dos alunos e para a inovação pedagógicas (Hargreaves, 1998; Fullan & Hargreaves, 2001; Roldão, 2007).

5.1. objetivos

O fortalecimento das dinâmicas colaborativas entre docentes representa um dos mais relevantes desafios para os órgãos de gestão dos agrupamentos, facto que exige a mobilização de políticas e práticas que promovam uma cultura profissional assente na partilha e na construção coletiva do conhecimento. Para concretizar o projeto que adiante é apresentado, partiu-se do seguinte objetivo geral que nos permitiu orientar todo o processo: fortalecer o trabalho colaborativo entre os docentes do agrupamento, valorizando a complementaridade dos saberes e a articulação curricular entre os diferentes níveis de ensino e as diferentes disciplinas.

Posteriormente, foi delineado um conjunto de objetivos específicos para detalhar e operacionalizar o objetivo geral, tornando-o mais claro, concreto e mensurável, facto que facilita o planeamento, a organização dos recursos e posteriormente, a avaliação dos resultados. Em suma, funcionam como etapas ou metas que guiam as ações a concretizar. Assim, de acordo com o teor das entrevistas realizadas aos coordenadores e coordenadoras de departamento, foram delimitados os seguintes objetivos específicos:

- i. Constituir grupos de trabalho por área científica ou áreas afins para dinamizar a colaboração pedagógica.
- ii. Promover formação específica em metodologias colaborativas.
- iii. Organizar tempos comuns para reuniões regulares de planeamento, discussão e avaliação conjunta das atividades letivas.
- iv. Estimular a troca de experiências entre docentes que se encontrem em diferentes etapas da carreira, através da observação mútua de aulas e reflexão entre pares sobre as práticas.
- v. Garantir espaço e condições para atividades colaborativas presenciais e à distância (híbridas).

5.2. Estratégias e ações

Para a concretização do projeto concorre um conjunto de ações abaixo listadas:

- i. Criação de pequenos grupos de professores que reúnam quinzenalmente para discutir e planificar práticas, partilhar recursos e avaliar o progresso dos alunos.

- ii. Promoção de sessões sobre colaboração, comunicação eficaz, avaliação formativa adequada a cada nível de ensino.
- iii. Definição de blocos de horas no horário escolar para reuniões regulares, assegurando, desta forma, o tempo disponível para a colaboração.
- iv. Organização de espaços/salas equipadas para reuniões colaborativas com acesso a plataformas digitais para trabalhar à distância, quando necessário.
- v. Estruturação de pares de professores que co-planifiquem e co-avaliem, partilhando experiências e enfrentando desafios pedagógicos em conjunto, através da observação mútua da prática pedagógica.

5.3. Recursos e condições

A concretização do projeto só é possível com criação de recursos materiais e humanos mobilizados para esse fim. Para tal é proposto:

- i. A utilização da redução da componente letiva conforme o artigo 79º do Estatuto da Carreira Docente para garantir disponibilidade para o trabalho colaborativo.
- ii. A criação de espaços e equipamentos adequados (computadores com acesso à internet).
- iii. O apoio institucional do órgão de gestão e reconhecimento formal da colaboração nas avaliações de desempenho.

5.4. Avaliação

A avaliação é uma etapa fundamental para garantir a eficácia e sustentabilidade, pois permite, por um lado verificar se os objetivos foram alcançados, por outro identificar obstáculos e ajustar estratégias que promovam a melhoria contínua das práticas colaborativas. A avaliação deverá assumir um papel formativo, funcionando como uma ferramenta de reflexão e tomada de decisão fundamentada e deverá contemplar:

- i. Avaliação processual quanto à regularidade das reuniões e à participação dos docentes.
- ii. Avaliação dos impactos na prática pedagógica e nos resultados dos alunos, quer a nível interno quer, posteriormente, a nível externo.

- iii. Utilização de questionários, relatórios e/ou memorandos dos grupos e reuniões de reflexão para acompanhamento.

O projeto visa criar uma cultura colaborativa enraizada, onde o trabalho interpares seja visto, pelos professores, como uma prática normal e valorizada, garantindo a sua continuidade e desenvolvimento das práticas inovadoras no agrupamento.

5.5. Plano de implementação

O desenvolvimento de um projeto que envolva a colaboração entre docentes de um agrupamento implica a articulação organizada de diversas fases que estruturam e orientam a ação coletiva. Inicialmente, é fulcral a definição clara dos objetivos, do calendário e dos espaços a utilizar, facto que permite um planeamento consciente e sistematizado das ações colaborativas. Apresenta-se um cronograma detalhado, onde se definem as estratégias, ações, necessidades e responsabilidades que procuram articular as diferentes fases do processo.

Fases	Ações
1. Planeamento (mês 1)	<ul style="list-style-type: none"> - Reunião da Direção com os docentes para apresentação do projeto e definição de grupo dinamizador (professores voluntários das diferentes áreas). - Levantamento dos interesses e disponibilidade dos professores para o trabalho colaborativo (através de questionário). - Criação de um regimento com normas do trabalho colaborativo.
2. Formação de grupos de trabalho e pares pedagógico (mês 2)	<ul style="list-style-type: none"> - Formação de grupos por área científica. - Definição de pares de trabalho com o objetivo de co-planificação e co-avaliação. - Definição de um calendário de encontros entre os pares/grupos (quinzenal).
3. Formação de docentes no âmbito do trabalho colaborativo	<ul style="list-style-type: none"> - Formação que envolva temas como: Princípios, vantagens e desafios do trabalho colaborativo;

(mês 3 e 4)	Comunicação e resolução de conflitos; Metodologias ativas; Co-avaliação.
4. Arranque dos grupos de trabalho (mês 4-9)	<ul style="list-style-type: none"> - Reuniões quinzenais para discussão de práticas pedagógicas, planificação, análise de resultados e partilha. - Desenvolvimento de projetos ou atividades interdisciplinares. - Registo para monitorização: relatórios/memorandos de cada reunião.
5. Avaliação intercalar e possíveis ajustes (mês 6 -9)	<ul style="list-style-type: none"> - Recolha de feedback: questionários/entrevistas. - Análise de relatórios/memorandos (regularidade e profundidade dos encontros). - Ajustes ao projeto: revisão de estratégias e calendário, identificação de necessidades.
6. Divulgação e estímulo contínuo (ao longo do ano)	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicação interna: enfatizando as boas práticas. - Reconhecimento e incentivo do trabalho colaborativo.
7. Avaliação final (final ano letivo)	<ul style="list-style-type: none"> - Relatório final com a síntese dos resultados e eventuais recomendações. - Apresentação pública do projeto. - Planeamento do ano letivo seguinte: definir metas.

Quadro 1 – Plano de ação de implementação do projeto

Salientemos que a fase de execução deve ser acompanhada de uma monitorização contínua e de uma reflexão crítica dos resultados alcançados, assegurando, desta forma, a adaptação e aperfeiçoamento das ações implementadas. Estamos convictos de que este ciclo de etapas contribui para a implementação de uma cultura profissional colaborativa com um impacto direto na qualidade do ensino e no sucesso dos estudantes.

Em síntese, o trabalho colaborativo dissemina uma cultura profissional mais rica, assente na reflexão conjunta, na partilha de experiência e na sua discussão. Este tipo de metodologia é fundamental para que ocorra desenvolvimento profissional dos professores e a melhoria nos processos de ensino e aprendizagem, contribuindo para

que ocorram transformações positivas na organização escolar. Contudo, é essencial reconhecer que para que o trabalho colaborativo seja eficiente é necessário criar as condições apropriadas, como tempo e espaço para a colaboração. Acresce o facto dos professores manifestarem uma vontade efetiva e haver um suporte institucional, pois as barreiras individuais e a falta de organização podem comprometer o projeto. Além disso, esta cultura colaborativa deve ser continua no tempo e transformar-se numa rotina profissional para que os benefícios sejam duradouros e tenham efeitos na qualidade educativa. Assim, devem ser reconhecidas, tanto as vantagens quanto os desafios a ultrapassar para consolidar uma cultura verdadeiramente colaborativa.

6. Considerações finais

Primeiramente, é evidente que o conceito de trabalho colaborativo é multifacetado (Pinto & Leite, 2014) e ainda pouco consolidado em termos de profundidade e abrangência entre os professores do agrupamento, pois falou-se “muito sobre partilha [...] e o apoio, mas quase nada sobre a pesquisa, o questionamento, a reflexão, a crítica e o envolvimento no diálogo (Fullan & Hargreaves, 2001, p. 100), elementos fundamentais para uma colaboração verdadeiramente efetiva. Embora haja consenso que envolve trabalho de equipa e partilha, esta parece estar mais associada a ações superficiais (como a troca de materiais ou reuniões ocasionais), do que a um processo de colaboração estruturado, responsável e integrado em todas as etapas do trabalho docente: planificação, execução, avaliação e reestruturação, caso seja necessário.

Outro aspeto importante desta reflexão é a perceção de que o trabalho colaborativo, quando autêntico, traz benefícios para os próprios professores e para os alunos, pois melhora o conhecimento profissional, facilita a aprendizagem mútua, favorece práticas pedagógicas de maior qualidade e ajuda a responder melhor às necessidades dos alunos (Roldão, 2006 e 2007). Esta mais-valia é fundamental e motivadora para que o trabalho colaborativo evolua para níveis superiores de maturidade dentro do agrupamento. No entanto, o conteúdo das entrevistas também revela que a colaboração dentro do agrupamento ainda está num patamar superficial, o que implica que a cultura escolar precisa ainda de desenvolver competências e atitudes para que o trabalho colaborativo seja vivido como um processo sistematizado e estratégico.

Neste âmbito, o trabalho colaborativo deve:

- i. ser assumido como uma prática efetiva e não apenas como uma mera partilha fortuita e reuniões, pois “a colaboração circunscrita raramente atinge os aspetos mais profundos” (Fullan & Hargreaves, 2001, p. 100), como a dimensão da prática de sala de aula;
- ii. adotar processos de planificação conjunta, com negociação e decisões partilhadas, como defendido por Hargreaves (1998), Day (2001), Lima (2002) e Roldão (2006 e 2007).
- iii. fortalecer e consolidar a confiança mútua, o respeito e a responsabilidade dos intervenientes (Hargreaves, 1998).

- iv. criar condições no seio da organização escolar, como tempo, espaço e formação que promovam a colaboração genuína e consistente (Lima, 2002; Lima & Fialho, 2015).

O trabalho colaborativo não é um dado adquirido, mas antes uma cultura e uma prática profissional que deve ser contruída e desenvolvida de forma cuidadosa e consistente. Logo, “as culturas colaborativas são de difícil sustentação no tempo e no espaço” (Fullan & Hargreaves, 2001, p. 102), sendo natural que este processo demore e enfrente resistências, porém, o reconhecimento gradual dos seus benefícios entre os docentes constitui um caminho que vale a pena trilhar.

Para finalizar o ponto, sublinha-se que o conteúdo das entrevistas revela que a cultura colaborativa está em construção, onde a partilha e o trabalho interpares são reconhecidos, mas ainda carecem da profundidade e da consistência que caracterizam uma verdadeira colaboração profissional. É importante que esta reflexão sirva como impulso para que os atores escolares se empenhem em ir mais além e desenvolvam uma cultura de colaboração genuína, sustentada na confiança, na negociação e decisões coletivas, visando o que todos ambicionam: uma melhoria contínua.

À medida que subimos no nível de ensino, as culturas organizacionais que se destacam como as mais evidentes são a balcanização e a colegialidade artificial. A balcanização tem como principal característica a fragmentação da organização em subgrupos isolados, como os departamentos ou os grupos disciplinares, que atuam de forma independente e com pouca interação entre si. Esta interação surge apenas nos conselhos de turma, aquando da planificação e elaboração do Projeto Interturma, no caso do ensino básico e no Projeto Curricular de Turma, no caso do ensino secundário. De acordo com Hargreaves (1998), este tipo de cultura organizacional promove o isolamento, o individualismo e a falta de partilha de recursos e conhecimentos. Esta situação cria barreiras que dificultam a comunicação e a colaboração eficaz entre os docentes. Por outro lado, a colegialidade artificial refere-se a uma forma superficial de colaboração, em que a interação entre professores ocorre mais por obrigação ou formalidade. Neste tipo de cultura, as relações e atividades colaborativas são mantidas de modo burocrático, sem um envolvimento real ou troca significativa de saberes, cujo funcionamento vai ao encontro do cumprimento de requisitos institucionais, em vez de uma prática que potencie o trabalho interpares e a inovação pedagógica (Hargreaves, 1998, Fullan & Hargreaves, 2001). Consciente da importância do encontro entre

professores, o órgão de gestão disponibiliza uma hora semanal, marcada no horário de cada professor, sem frequência obrigatória, para operacionalizar metas específicas do Projeto Educativo relacionadas com o trabalho colaborativo. Na prática, não sendo um tempo obrigatório a cumprir, quando ocorre serve para fazer balanços do cumprimento de planificações e/ou para cada grupo de recrutamento se pronunciar sobre assuntos de natureza de funcionamento.

As duas culturas organizacionais denotam desafios consideráveis para o desenvolvimento de uma cultura colaborativa salutar e eficaz no agrupamento. De acordo com Hargreaves (1998), enquanto a balcanização promove a divisão e o isolamento, a colegialidade artificial impede uma colaboração profunda e transformadora, pois é vista como uma imposição superiormente estabelecida. Apresenta-se como essencial reconhecer e compreender estas duas realidades, para que se possam implementar estratégias eficazes que promovam a integração, o envolvimento e o fortalecimento das práticas colaborativas no agrupamento.

Relativamente à resistência às práticas colaborativas entre docentes no agrupamento, evidencia-se, por um lado as dificuldades em estabelecer conexões de colaboração, por outro os caminhos a trilhar para que a colaboração se torne uma realidade efetiva. Tradicionalmente habituados a trabalhar de forma isolada, muitos docentes associam essa individualidade a uma maior autonomia e controlo sobre as suas práticas pedagógicas (Hargreaves, 1998). Esta perceção cria, desde logo, um obstáculo importante, pois a colaboração exige abertura, negociação e a exposição perante os pares, algo que gera receios de julgamento, crítica e manipulação das fraquezas de cada um. Na linha de Hargreaves (1998), este individualismo traduz-se em desconfiança e comportamentos defensivos, funcionando como barreiras para o envolvimento colaborativo. O profissionalismo interativo, conforme apresentado por Fullan e Hargreaves (2001), afigura-se como um caminho a desvendar para a construção de uma cultura colaborativa, pois implica “uma redefinição do papel dos professores e das condições em que trabalham” (p. 111). Ao valorizar as relações interpessoais e o trabalho conjunto, este tipo de profissionalismo promove a criação de interdependências e um compromisso coletivo que ultrapasse o individualismo da profissão e o isolamento. Os mesmos autores acrescentam que através do diálogo, do apoio mútuo e da reflexão, o profissionalismo interativo favorece um ambiente de confiança e abertura, fatores indispensáveis para a formação de uma cultura colaborativa sólida e duradoura. Afigura-se, assim, que a colaboração não é apenas

uma prática ocasional, mas um elemento a ter em conta no desenvolvimento profissional e na melhoria da qualidade do ensino.

Outro fator elencado pelos entrevistados surge da sobrecarga de trabalho. O quotidiano dos professores está, na maior parte das vezes, ocupado, para além das atividades letivas, de obrigações burocráticas que gastam o seu tempo e energia, fazendo com que as atividades colaborativas sejam vistas como um trabalho adicional e de desgaste, em vez de uma oportunidade de partilha efetiva. Hargreaves (1998) dá-nos conta de que a falta de tempo é um entrave recorrente, mas que não deve servir como justificação para se limitar a colaboração superficial e burocrática.

A resistência ao trabalho colaborativo também se verifica pela forma como é implementada nas escolas. As práticas de colegialidade artificial acabam por desmotivar e gerar afastamento (Hargreaves, 1998), pois são vistas como uma obrigação que é imposta pelo órgão de gestão. De acordo com Fullan e Hargreaves (2001), muitas vezes esta prática transforma-se num ritual sem significado real, pois está desprovido de um envolvimento autêntico e construtivo. Assim, para que a colaboração floresça efetivamente, é essencial que seja voluntária, espontânea e se desenvolva num ambiente que valorize o diálogo aberto, a confiança e a aprendizagem coletiva. A liderança assume um papel fundamental neste processo, pois a falta de investimento e de estratégias que valorizem e apoiem o trabalho colaborativo contribui para o desânimo dos professores. Nesta linha, Lima (2004), destaca que a liderança deve ser ativa na criação de condições para que a colaboração se possa desenvolver, promovendo a confiança, o diálogo, espaços comuns no horário e grupos de trabalho que tenham objetivos claros e compartilhados. Sem o apoio institucional, a colaboração tende a permanecer adormecida, fragmentada e pouco significativa.

Outro aspeto elencado pelos entrevistados relaciona-se com a diferença de ritmos e estilos de trabalho, facto que dificulta a sincronização das ações e práticas, prejudicando o funcionamento do trabalho coletivo. Isto revela a necessidade de um planeamento organizacional que harmonize os tempos e respeite as particularidades dos envolvidos, criando ambientes propícios para a confiança mútua.

Por fim, o sentimento de pertença ao grupo é essencial (Hargreaves, 1998). A colaboração só acontece plenamente quando os professores se identificam com o coletivo, partilham objetivos comuns e percebem que a contribuição individual é valorizada. A ausência de empatia, divergências de visão e falta de compromisso efetivo

reduzem o envolvimento e fragilizam as relações entre os indivíduos e, conseqüentemente, as práticas colaborativas.

Em suma, apesar dos benefícios reconhecidos do trabalho colaborativo (partilha de saberes, desenvolvimento profissional e melhoria das práticas pedagógicas), a implementação efetiva depende do reconhecimento e superação das barreiras culturais, estruturais e emocionais que atravessam o contexto escolar. De acordo com Hargreaves (1998), Fullan e Hargreaves (2001) e Lima (2002), as referências bibliográficas adotadas para fundamentar parte do corpo teórico deste trabalho, isto implica:

- i. Valorização da colaboração como um processo voluntário e construído com base na confiança, respeito e diálogo aberto.
- ii. Promoção pelas lideranças de ações que promovam de forma eficaz a cultura colaborativa, criando condições organizacionais apropriadas.
- iii. Superação do individualismo com estratégias que reduzam o medo do julgamento e incentivem uma cultura de apoio mútuo.
- iv. Organização do tempo e do espaço de forma a acomodar os diferentes ritmos e necessidades dos professores.
- v. Fortalecimento do sentido de pertença e objetivos comuns para aumentar o comprometimento dos envolvidos.

Portanto, vencer a resistência às práticas colaborativas é um desafio complexo, que exige ações organizadas e sensíveis ao contexto humano e organizacional do agrupamento, como aliás referem Fullan e Hargreaves (2001), quando sublinham a necessidade de um compromisso institucional com a causa, uma liderança eficaz, bem como uma abertura dos professores para a reflexão, a partilha e a vontade de construir o futuro juntos centrada na aprendizagem.

Compete agora fazer uma reflexão sobre as propostas de trabalho colaborativo apresentadas pelos entrevistados, evidenciando a complexidade deste desafio no contexto escolar em epígrafe. Ao destacar tanto as condições institucionais quanto as culturais, reconhece-se que a simples vontade normativa ou a vontade individual não são suficientes para consolidar uma cultura colaborativa. A literatura consultada demonstra que a colaboração docente requer mudanças estruturais e, sobretudo motivacionais, pois “o poder de colaborar decorre, em parte, da forma como a reflexão pode fazer com que as outras perspectivas tenham impacto na nossa” (Fullan & Hargreaves, 2001, p. 119). De entre as estratégias sugeridas, destacam-se as

alterações na organização do tempo e dos horários, passando pela formação específica, até à necessidade de espaços adequados e uma política de escola clara e inclusiva sobre a colaboração entre docentes. São estratégias na linha de autores como Hargreaves (1998), Fullan e Hargreaves (2001) e Lima (2002), com importantes trabalhos nesta área. Realce para a preocupação dos entrevistados em alinhar as suas recomendações práticas (criação de horários comuns, criação de grupos de trabalho), com o desenvolvimento de atitudes colaborativas e a superação do individualismo docente (E2), através de “novas formas de pensar e de agir capazes de permear a vida quotidiana das escolas” (Fullan & Hargreaves, 2001, p. 112).

No entanto, cabe problematizar alguns aspetos das propostas. É de extrema importância que medidas como a imposição temporária de reuniões, ainda que bem-intencionada, seja analisada com cautela. A crítica de Hargreaves (1998) à colegialidade artificial serve de alerta para os riscos de transformar a colaboração numa mera formalidade, quando deveria ser um processo orgânico, enraizado na confiança e na pertença. A colaboração forçada pode gerar resistências, imprudência e reforçar o individualismo, exatamente o oposto do desejado. No entanto, pode servir como o passo a dar no sentido da colaboração efetiva, aliás como sugere um participante no estudo E4.

Outro aspeto que cabe destacar é a constatação de que as condições (tempo, espaço, formação) são fundamentais, mas insuficientes sem uma transformação das mentalidades. Impõe-se a necessidade de romper com o “conforto” do individualismo docente, como refere Roldão (2006). A mudança das mentalidades é um processo longo, muitas vezes conflituoso, que carece de tempo, liderança distribuída e uma gestão das expectativas dos envolvidos.

O sucesso das propostas delineadas pelos entrevistados requer alinhamento entre as ações a adotar e o desenvolvimento de uma base relacional pautada pelo respeito mútuo, pela escuta ativa e pela valorização do saber e da pessoa de cada docente. Na linha de Hargreaves (1998) e Fullan e Hargreaves (2001), a promoção do trabalho colaborativo é tanto um desafio organizacional como cultural, pois exige tempo, políticas, espaços, mas sobretudo confiança, abertura e vontade de construir um projeto comum entre os profissionais que servem no agrupamento. A ação é indispensável (Fullan & Hargreaves, 2001) para que os aspetos aludidos anteriormente passem a uma prática do dia a dia e com repercussões visíveis.

Para promover uma cultura efetivamente colaborativa entre os docentes do agrupamento, os órgãos de gestão pedagógica devem adotar estratégias que incentivem a comunicação aberta, a confiança mútua e o trabalho de equipa. É fundamental criar espaços dedicados ao encontro regular dos professores, como reuniões pedagógicas estruturadas e grupos de trabalho temáticos que facilitem a partilha de experiências e de boas práticas. O agrupamento deve, em primeiro lugar, investir na formação contínua focada em competências colaborativas (E2), além de reconhecer e valorizar publicamente as iniciativas colaborativas bem-sucedidas, como forma de reforçar o sentimento de pertença e motivação. Promover uma liderança distribuída, em que os docentes se sintam envolvidos no planeamento e na tomada de decisões, contribui para o comprometimento e o desenvolvimento de um ambiente mais integrado e solidário, pois, “são os indivíduos, os pequenos grupos de professores e de directores que terão de criar as escolas e as culturas profissionais que desejam” (Fullan & Hargreaves, 2001, p. 180).

Referências bibliográficas

- Abelha, M. (2011). Trabalho colaborativo docente na gestão do currículo do Ensino Básico: do discurso às práticas. Tese de Doutoramento. Aveiro: Universidade de Aveiro. Obtido em <http://hdl.handle.net/10773/3718>
- Afonso, N. (2014). Investigação Naturalista em Educação. Um guia prático e crítico. Vila Nova de Gaia: Fundação Manuel Leão.
- Boavida, A. M. & Ponte, J. P. (2002). Investigação colaborativa: Potencialidades e problemas. In GTI (Org), *Refletir e investigar sobre a prática profissional* (pp. 43-55). Lisboa: APM.
- Bogdan, R. C., & Biklen, S. K. (1994). *Investigação qualitativa em educação: Uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto Editora.
- Day, C. (2001). *Desenvolvimento Profissional dos professores. Os desafios da aprendizagem permanente*. Porto: Porto Editora.
- Formosinho, João & Machado, Joaquim. (2007). Currículo e Organização: As equipas educativas como modelo de organização pedagógica. *Currículo sem Fronteiras*, 8.
- Formosinho, J. & Machado, J. (2008). *Equipas Educativas – Para uma nova organização da escola*. Porto: Porto Editora.
- Fullan, M. & Hargreaves, A. (2001), "Por que vale a pena lutar? O trabalho de equipa na escola". Porto: Porto Editora.
- Hargreaves, Andy (1998). *Os professores em tempos de mudança. O Trabalho e a Cultura dos Professores na Idade Pós-Moderna*. Lisboa: McGraw-Hill.
- Lima, J. A. (2002). *As Culturas Colaborativas nas Escolas – estruturas, processos e conteúdos*. Porto: Porto Editora.
- Lima, J. A. (2004), *O currículo construído: da autonomia da escola à colaboração profissional entre os docentes*, *Revista de Estudos Curriculares*, Vol. 2, n.º 1, 57-84
- Lima, J. A., & Fialho, A. (2015). Colaboração entre professores e perceções da eficácia da escola e da dificuldade do trabalho docente. "*Revista Portuguesa de Pedagogia*", 49(2), 27-53. DOI: 10.14195/1647-8614_49-2_2
- Leite, C., & Pinto, C. L.. (2016). O trabalho colaborativo entre os professores no quotidiano escolar: Condições para a sua existência e sustentabilidade. *Educação, Sociedade & Culturas*, 48, 69-91. <https://doi.org/10.34626/esc.vi48.176>
- Oliveira, C. D., & Oliveira, I. (2021). A compreensão das lideranças no desenvolvimento profissional dos professores. *Revista Portuguesa de Investigação Educacional*, 22, 1-18. <https://doi.org/10.34632/investigacaoeducacional.2021.10468>

Pereira, F., Costa, N., & Neto-Mendes, A. (2004). Colaboração docente na gestão do currículo: o papel do departamento curricular. In J. Costa, A. Andrade, A. Neto-Mendes, & N. Costa (Orgs.), *Gestão Curricular: Percursos de Investigação* (pp. 143-158). Aveiro: Universidade de Aveiro.

Pinto, C. L. L., & Leite, C. (2014). Trabalho Colaborativo: um conceito polissêmico//Collaborative Work: a polysemic concept. *CONJECTURA: filosofia e educação*, 19(3), 143-170.

Roldão, M.C. (2022). Trabalho colaborativo – um bom princípio? Ou uma outra lógica de Trabalho? CEDU, Centro de Estudos para o Desenvolvimento Humano, Universidade Católica Portuguesa. Disponível em https://www.dge.mec.pt/sites/default/files/boletim/trabalho_colaborativo.pdf

Roldão, M. C. (2007). Colaborar é preciso. Questões de qualidade e eficácia no trabalho dos professores. *Noesis – Revista trimestral nº 71*, outubro – dezembro. MEC / DGIC.

Roldão, M.C. (2006). Trabalho colaborativo – o que fazemos e o que não fazemos nas escolas? *Revista NOESIS*, n. 66, julho-setembro 2006.

Silva, J. M. C. (2013) - Clima escolar, satisfação, stresse profissional e colaboração entre professores: que relações? [tese de doutoramento, Universidade Aberta]. <http://hdl.handle.net/10400.2/2608> .

Silva, J. C., & Silva, M. M. (2015). Colaboração entre professores e autoeficácia docente: Que relações?. *Revista Portuguesa De Educação*, 28(2), 87–109. <https://doi.org/10.21814/rpe.7733>

Legislação

Decreto-Lei n.º 172/91, de 10 de maio - Define o regime de direção, administração e gestão dos estabelecimentos de educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário.

Decreto-Lei 41/2012 de 21 de fevereiro – Estatuto da Carreira dos Educadores de Infância e Professores do Ensino Básico e Secundário

Despacho 6478/2017 de 26 de julho – Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória.

Decreto-Lei n.º 55/2018 de 6 de julho - Estabelece o currículo dos ensinos básico e secundário e os princípios orientadores da avaliação das aprendizagens.

Documentos internos

Avaliação Externa das Escolas

Projeto Educativo

Relatório de Autoavaliação

Índice de Anexos

Anexo 1 – Carta/email à Diretora

Anexo 2 – Carta/Email aos Coordenadores/Coordenadoras de Departamento

Anexo 3 – Guião da entrevista

Anexo 4 – Caracterização dos entrevistados e entrevistadas

Anexo 5 – Transcrição das entrevistas

Anexo 6 – Categorias e subcategorias

Anexo 1 – Carta/Email à Diretora

Exma. Sra. Diretora

Venho por este meio solicitar a V. Exa. a possibilidade de ser realizado no agrupamento um estudo acerca das práticas de trabalho colaborativo entre docentes.

Acredito que uma análise sistemática sobre este tema poderá contribuir significativamente para o desenvolvimento profissional dos professores, fortalecer as dinâmicas interpares e, conseqüentemente, promover a melhoria das aprendizagens e resultados dos alunos. Além disso, este estudo poderá identificar boas práticas já existentes e apontar possíveis áreas de melhoria, apoiando a tomada de decisões estratégicas na gestão e organização pedagógica.

Estou à disposição para eventuais esclarecimentos caso seja necessário.

Agradeço desde já a sua atenção e aguardo o seu parecer.

Com os melhores cumprimentos

Anexo 2 – Carta/Email aos Coordenadores/Coordenadoras de Departamento

Exmo./a Sr./a. Coordenador/a de Departamento

No âmbito de um estudo que pretendo desenvolver sobre trabalho colaborativo entre docentes no nosso agrupamento, venho por este meio solicitar a sua disponibilidade para a realização de uma entrevista. O objetivo desta entrevista é recolher perspetivas e experiências dos diferentes departamentos, de modo a obter uma visão abrangente sobre as práticas colaborativas existentes, identificar desafios e partilhar boas práticas. A vossa colaboração será fundamental para o sucesso deste estudo e para a promoção de um ambiente de trabalho mais colaborativo e enriquecedor entre os docentes do agrupamento. Lembro que toda a informação recolhida será tratada com confidencialidade e apenas utilizada para fins académicos.

Agradeço, desde já, a sua atenção e disponibilidade, ficando ao dispor para agendar a entrevista em horário que seja mais conveniente.

Com os melhores cumprimentos.

Anexo 3 – Guião da entrevista

Objetivos Gerais:

- I. Analisar as dinâmicas de trabalho colaborativo entre docentes, no agrupamento de escolas, procurando identificar fatores que facilitem e/ou dificultem a colaboração profissional.
- II. Identificar e sistematizar estratégias que incentivem o trabalho colaborativo, visando compreender as condições que promovam a colaboração efetiva.

Blocos temáticos	Questões	Objetivos
Apresentação, esclarecimentos, garantia de confidencialidade e autorização de gravação.		Informar o entrevistado sobre o tema e objetivos do estudo; Solicitar a colaboração do entrevistado. Garantir a confidencialidade da informação transmitida; Solicitar autorização para gravação em áudio da entrevista e sua transcrição.
I. Dados pessoais	Quantos anos de serviço? Há quantos anos leciona no agrupamento? Que cargos já desempenhou?	Caracterizar profissionalmente o/a entrevistado
II. Conceito de Trabalho colaborativo	O que entende por trabalho colaborativo? Considera que o trabalho colaborativo é importante? Por quê?	Compreender a perceção sobre trabalho colaborativo. Definir o conceito de trabalho colaborativo.
III. Cultura colaborativa	Há alguma orientação no agrupamento que incentive à colaboração entre os professores? Os professores do departamento estão recetivos a trabalhar colaborativamente? Com que periodicidade? Ao nível da preparação das atividades letivas, há algum tipo de trabalho	Conhecer com que frequência os professores se envolvem em práticas colaborativas. Conhecer as práticas de colaboração entre os docentes, no agrupamento.

	<p>colaborativo? Com que frequência? Pode dar exemplos, por favor.</p> <p>De que forma é realizada a articulação entre os elementos do departamento? E com os outros departamentos? Dê exemplos, por favor.</p> <p>Que vantagens vê no trabalho colaborativo?</p>	<p>Identificar os assuntos abordados em sessões de trabalho colaborativo.</p> <p>Identificar as vantagens do trabalho colaborativo.</p>
<p>IV. Obstáculos e facilitadores na implementação do trabalho colaborativo</p>	<p>Existem obstáculos que impeçam a prática do trabalho colaborativo, no agrupamento? Pode dar exemplos?</p> <p>Que medidas considera eficazes para promover o trabalho colaborativo? Pode dar exemplos?</p>	<p>Compreender os obstáculos à prática do trabalho colaborativo.</p> <p>Elencar as mudanças/estratégias necessárias à prática do trabalho colaborativo.</p>
<p>V. Trabalho colaborativo e desenvolvimento profissional</p>	<p>De que forma é que a colaboração entre professores pode contribuir para o desenvolvimento profissional?</p>	<p>Compreender o contributo do trabalho colaborativo para o desenvolvimento profissional.</p>
<p>VI- Validação da Entrevista</p>	<p>Quer acrescentar outros aspetos que considere relevantes sobre o tema?</p>	<p>Verificar a reação do entrevistado e recolher outras sugestões.</p> <p>Agradecer a colaboração.</p>

Anexo 4 – Caracterização dos entrevistados e entrevistadas

Caracterização dos Entrevistados/Entrevistadas			
	Tempo de serviço docente (anos)	Tempo de serviço no Agrupamento (anos)	Cargos exercidos
Entrevistado 1	30	7	Coordenador de departamento.
Entrevistado 2	30	20	Coordenador de departamento, coordenador da equipa de educação especial, coordenador de estabelecimento, professor bibliotecário, adjunto da direção.
Entrevistado 3	25	7	Coordenador de departamento, Coordenador da EMAEI, avaliador externo.
Entrevistado 4	30	17	Diretor de turma, delegado de grupo, coordenador de departamento.
Entrevistado 5	41	25	Coordenador de departamento, coordenador das tutorias, membro conselho geral, coordenador equipa de horários.
Entrevistado 6	40	35	Coordenador departamento, coordenador de diretores de turma, membro da SADD.
Entrevistado 7	35	32	Coordenador de departamento, delegado de grupo, diretor de instalações, avaliador externo.
Entrevistado 8	35	15	Delegado de grupo, coordenador departamento, subdiretor, vogal do conselho diretivo.
Entrevistado 9	30	25	Diretor de turma, delegado de grupo, coordenador de departamento.
Entrevistado 10	31	27	Diretor de turma, coordenador de departamento, delegado de grupo, coordenador do desporto escolar.

Anexo 5 – Transcrição das entrevistas

Entrevistado 1 (E1)

Quantos anos de serviço?	30 anos.
Há quantos anos leciona no agrupamento?	Eu estou no sétimo ano, neste agrupamento.
Que cargos já desempenhou?	Nenhum. É a primeira vez que eu desempenho um cargo, coordenador de departamento.
O que entende por trabalho colaborativo?	Eu acho que o trabalho colaborativo é ajudarmos uns aos outros e haver partilha. todo tipo de partilha, todo o processo.
Considera que o trabalho colaborativo é importante? Por quê?	Então, porque facilita o nosso trabalho e também enriquece o nosso trabalho, é uma mais valia para todo o processo.
Há alguma orientação no agrupamento que incentive à colaboração entre os professores?	Eu acho que não.
Os professores do departamento estão receptivos a trabalhar colaborativamente? Com que periodicidade?	Este ano, sim. Nós costumamos fazer uma vez por mês a reunião de articulação, onde há partilha e ajuda.

<p>Ao nível da preparação das atividades letivas, há algum tipo de trabalho colaborativo? Com que frequência? Pode dar exemplos, por favor.</p>	<p>Sim. Nós temos, na drive, uma pasta onde temos um... pronto, tipo sumário do que é que fazemos. Até partilhamos lá os materiais que saem dessas reuniões para nos facilitar o trabalho. Planificações, também fazemos isso, é preparado em grupo e partilhamos.</p>
<p>De que forma é realizada a articulação entre os elementos do departamento? E com os outros departamentos? Dê exemplos, por favor.</p>	<p>Algumas educadoras fazem com o primeiro ciclo. Não há grande articulação com o primeiro ciclo. Há um pouquinho, só. Por exemplo eu faço articulação com 2 turmas do primeiro ciclo, em atividades. Com uma turma do 4º ano e uma turma do 3º. É pouquinho!</p>
<p>Que vantagens vê no trabalho colaborativo?</p>	<p>Eu vejo muito, sim. Facilita muito trabalho, poupa-nos tempo. Trabalhar sozinho demora mais tempo a fazer as coisas.</p>
<p>Existem obstáculos que impeçam a prática do trabalho colaborativo, no agrupamento? Pode dar exemplos?</p>	<p>Não.</p>
<p>Que medidas considera eficazes para promover o trabalho colaborativo? Pode dar exemplos?</p>	<p>Eu acho que a nível do departamento, por exemplo, este ano é que nós estamos a ser mais, pronto, o grupinho mais unido, mais de partilha, mais de colaboração porque nos anos anteriores, não. Era, cada um trabalhava para si, não havia grande ligação, não havia grande partilha. Este ano, começamos a trabalhar mais em grupo; acho que já lhe tomamos o “gosto”.</p>
<p>De que forma é que a colaboração entre professores pode contribuir para o desenvolvimento profissional?</p>	<p>Sim. Então nós... eu penso que o meu trabalho é mais enriquecido, porque há mais partilha, há mais ideias, mais reflexões. Pronto, é basicamente isto.</p>

Quer acrescentar outros aspetos que considere relevantes sobre o tema?	Estou um bocado nervosa.
--	--------------------------

Entrevistado 2 (E2)

Quantos anos de serviço?	30 anos.
Há quantos anos leciona no agrupamento?	Eu estive aqui, depois saí, fui para o agrupamento de X, depois voltei, sai estes 5 anos, mas há mais de 20 anos que estou aqui efetiva, neste agrupamento.
Que cargos já desempenhou?	Aqui, já fui coordenadora da equipa de educação especial, aqui nesta escola. Já foi coordenadora de estabelecimento no primeiro ciclo, na altura ainda havia escolas unitárias, já foi coordenadora das bibliotecas escolares e professora bibliotecária na secundária, já fui adjunta da direção. Mais... já fui professora do segundo ciclo, já fui professora do primeiro ciclo. Já não me falta fazer muito!
O que entende por trabalho colaborativo?	O trabalho colaborativo é um trabalho de partilha, tem que haver partilha entre... estamos a falar de trabalho de professores? Tem que ter partilha não só, desde a essência da planificação, como partilha até à execução, não é?! Se for um trabalho colaborativo de pares estarão os dois da sala de aula a desempenhar as funções. Claro que cada um com os seus objetivos, não digo só os objetivos, mas com as suas tarefas bem definidas, mas até o processo avaliativo a reestruturação se realmente o trabalho teve efeito ou não. Quer dizer um trabalho colaborativo é óbvio que não é uma coisa pontual.
Considera que o trabalho colaborativo é importante? Por quê?	Muito importante. Para já, eu sou 100% apologista do trabalho de grupo, acho que as coisas só funcionam assim. Até mesmo nos alunos, não é?! Eu neste momento estou a fazer curso sobre STEMB, atividades de STEMB, as atividades têm que ser feitas em trabalho colaborativo e trabalho de grupo, por isso acredito nisso, desde a raiz do ensino, porque eu acho que nós sozinhos somos muito mais pobres, não é? Quando partilhamos, isso com mais cabeças surgem coisas muito mais interessantes para os alunos e para nós próprios, para o nosso crescimento.
Há alguma orientação no agrupamento que incentive à	Eu acho que isso está plasmada nos documentos estruturantes. Mas depois, acho que fica um bocadinho, assim, ao critério de cada grupo disciplinar, ou de cada professor tentar implementar. Acho que não é uma coisa muito visível. Se calhar, noutros níveis de ensino, segundo, terceiro ciclo e secundário, se calhar, quanto mais subimos

<p>colaboração entre os professores?</p>	<p>mais difícil é. Acho que, por exemplo, no ensino secundário deve ser mais difícil, as pessoas estão muito preocupadas com os exames, e acham que o resto é perder tempo, não é, mas pronto.</p>
<p>Os professores do departamento estão receptivos a trabalhar colaborativamente? Com que periodicidade?</p>	<p>Sim...sim. Quando não o fazem é porque há muita falta de recursos e não se consegue. Muitas vezes, pronto, é por não ter os recursos necessários para fazer este trabalho colaborativo, não é. O professor não pode deixar a sua turma para ir, não é?! Mas acontece, por exemplo, nós temos uma prática em que os alunos do terceiro e quarto ano tem inglês como disciplina curricular, e então nessa hora em que a professora de inglês está com turma, a professora da turma vai para outra sala, do terceiro ou do quarto ano. Depois é feita a escala e vai fazer apoio educativo. Pronto, também é uma forma de trabalho colaborativo, não é?! Pelo menos naquela hora há sempre professores que saltam de umas salas para as outras porque a turma está com inglês.</p>
<p>Ao nível da preparação das atividades letivas, há algum tipo de trabalho colaborativo? Com que frequência? Pode dar exemplos, por favor.</p>	<p>Sim, pelo menos a planificação, de uma forma geral, é feita em conjunto depois as estratégias que cada um utiliza dentro da sala de aula é feita de uma forma mais individualizada, mas eu penso que sim. Pelo menos, é aquilo que eu leio das reuniões que elas fazem em termos de grupo. Vem muita partilha, também, não é?! Quer dizer não trabalho colaborativo físico, real, mas é um trabalho colaborativo em termos de partilha de ideias ou de estratégias.</p>
<p>De que forma é realizada a articulação entre os elementos do departamento? E com os outros departamentos? Dê exemplos, por favor.</p>	<p>Com departamentos doutros níveis de ensino disponíveis, sim. De certa forma há com o pré-escolar, porque, por exemplo, no final do ano é sempre feita uma reunião dos alunos, onde se fala sobre os alunos que vão transitar do pré-escolar para o primeiro ciclo e também aqui, depois do quarto ano para o quinto. Pronto, acho que é só. Depois há atividades que se fazem, por exemplo, também faço parte do clube “Ciência Viva” e vamos fazer agora no dia 3 fazer atividades nos laboratórios da secundária. É uma professora do secundário que vai fazer as atividades para alunos do primeiro ciclo. Pronto, também há esta articulação.</p>
<p>Que vantagens vê no trabalho colaborativo?</p>	<p>Sim, sim, vejo vantagens em termos de crescimento próprio, crescimento da atualização, de novas ideias, porque há sempre quem traga novas ideias independentemente da idade. Os mais velhos poderão trazer a experiência, os mais novos poderão trazer a inovação e planificando... e trabalhando colaborativamente traz benefícios para os professores e para os alunos, que é para isso que nós trabalhamos.</p>
<p>Existem obstáculos que impeçam a prática do trabalho colaborativo, no agrupamento? Pode dar exemplos?</p>	<p>Sim, a primeira falta de recursos humanos. Eu acho que havendo, toda a gente queria ter um apoio na sala de aula. Portanto, eu sou apologista que nós temos muitos docentes acima dos 60 anos, e que é uma maldade aquilo que se está a fazer, porque educadores e professores do primeiro ciclo com meninos tão pequeninos e o professor de primeiro ciclo tem tantas disciplinas para lecionar e as turmas são cada vez mais difíceis... não há turmas sem problemas. Eu acho que os colegas deviam estar em trabalho colaborativo com os novos professores a apoiar, mas não há recursos humanos. Depois a outra fragilidade é essa do julgamento, da crítica, pensar que os seus pares... que acontece não podemos escamotear isso... que realmente existe, não é?! Há</p>

	<p>sempre colegas que, pronto, veem a fragilidade do outro, não é, nem sequer vão questionar, sei lá, por exemplo, um professor que levantou um bocadinho mais a voz ninguém se foca porque é que ele levantou a voz, o que é que se passou ali naquela sala, não é?! Se calhar, eu na situação dele o que é que eu teria feito?! Teria feito o mesmo. Não estou aqui para colaborar? Não, vai só focar-se no estava a acontecer quando passou no corredor ... e eu estava a gritar. Pronto. Isto faz com que às vezes os colegas se inibam, não é?!</p> <p>O espaço, acho que não é obstáculo. Não me parece, não é nem a falta de recursos materiais... não há, criam-se. Não, eu aí acho que é como em nossa casa, não é, há sempre mais um prato, põe-se um colchão no chão... cabe sempre toda a gente... Eu não penso assim. Não é preciso termos condições excelentes, em termos estruturais, não é?! ... de edifício, ou de materiais todos têm que ter tablets, não penso assim. O mais importante era real trabalhamos em conjunto, isso é que era importante.</p>
<p>Que medidas considera eficazes para promover o trabalho colaborativo? Pode dar exemplos?</p>	<p>Pronto, se calhar, poderíamos começar logo no início do ano quando se faz a planificação, pensar bem, se calhar, tem que haver aqui algumas práticas colaborativas, assim, em grupo, que permitam que os professores pensem nelas e as façam, sei lá, nem que seja coisas pontuais, uma ou duas vezes por período, porque depois reconhecendo as vantagens, por que as coisas acontecem, para isso, se calhar, começar por formação que explique o que é isto de colaboração. Outra medida poderia passar pela observação de aulas entre pares, com uma função construtiva.</p>
<p>De que forma é que a colaboração entre professores pode contribuir para o desenvolvimento profissional?</p>	<p>Muito. Então, quando é muito diversificado, porque um professor pode ser letras e outro de ciências e têm sempre muito a aprender um com o outro não pode ser assim uma coisa estanque... não, só posso fazer trabalho colaborativo com o grupo disciplinar.</p>
<p>Quer acrescentar outros aspetos que considere relevantes sobre o tema?</p>	<p>Espero que o trabalho tenha um bom efeito e, principalmente, que depois seja apresentado. Só é feito no nosso agrupamento?</p>

Entrevistado 3 (E3)

Quantos anos de serviço?	25 ... 25 não, 24 farei 25 em setembro.
Há quantos anos leciona no agrupamento?	7 anos
Que cargos já desempenhou?	Bom, professora de educação especial, coordenadora do departamento de educação especial, coordenadora da equipa multidisciplinar de apoio à educação inclusiva e avaliadora externa, mais recentemente.
O que entende por trabalho colaborativo?	Ora, o trabalho colaborativo é o trabalho que é feito diariamente em diversos contextos: entre docentes e entre os órgãos de gestão, docentes com docentes, docentes e assistentes operacionais. Portanto, o trabalho colaborativo deve envolver todos na comunidade escolar. Pode ser feita de forma formal, com reuniões, ou informal nos contactos diários que estabelecemos, portanto é aqui um trabalho como é que eu hei de explicar ... o trabalho de equipa, trabalho colaborativo deve ser um trabalho de equipa em que todos devem contribuir para um objetivo.
Considera que o trabalho colaborativo é importante? Por quê?	Extremamente importante. Numa equipa todos somos uma mais-valia e todos temos competências, portanto se em termos de trabalho nós articularmos uns com os outros é mais fácil a concretizarmos os nossos objetivos, não é?! E mais facilmente também chegamos aqui, uma resposta mais inclusiva em termos de escola e ao sucesso dos alunos e um melhor funcionamento da comunidade educativa.
Há alguma orientação no agrupamento que incentive à colaboração entre os professores?	Sim. Eu creio que no projeto educativo, que fala no trabalho colaborativo... sim.
Os professores do departamento estão recetivos a	Sim, mas nem todos, nem todos da mesma forma, não é?! Porque temos a individualidade de cada um e o trabalho colaborativo também pressupõe determinadas características pessoais. Há pessoas que acabam por

<p>trabalhar colaborativamente? Com que periodicidade?</p>	<p>estar mais disponíveis, não é?! e aos que o fazem só de forma mais formal, mas sim, nós temos de trabalhar colaborativamente porque no fundo somos uma rede de suporte aos outros docentes em termos das medidas aplicadas aos alunos e das estratégias desenvolvidas.</p>
<p>Ao nível da preparação das atividades letivas, há algum tipo de trabalho colaborativo? Com que frequência? Pode dar exemplos, por favor.</p>	<p>Sim. Depende da função de cada docente, não é?! Nós somos docentes da educação especial, por vezes articula-se com o professor titular, ou professor da disciplina, quando estamos em sala de aula. Quando estamos em contexto de apoio individualizado com os alunos, o professor trabalha com o aluno prepara aula para aquele aluno, no entanto, quando estamos em contexto centro de apoio à aprendizagem é mesmo fundamental que haja este trabalho colaborativo, para haver aqui uma continuidade no trabalho.</p>
<p>De que forma é realizada a articulação entre os elementos do departamento? E com os outros departamentos? Dê exemplos, por favor.</p>	<p>Inicialmente é sempre com os coordenadores de direção de turma, com um coordenador... com o coordenador do pré-escolar, com o coordenador do primeiro ciclo, com o coordenador segundo e terceiro ciclo e depois com o coordenador do secundário. Em primeira instância entre coordenadores para darmos as orientações, no entanto, tal como já disse este é um agrupamento muito grande e a comunicação nem sempre é fácil e acontece da forma como nós esperávamos, porque as dúvidas para cada ciclo. Depois não são as dos outros. Portanto, há aqui ajustes também em termos de ciclos que temos que fazer, portanto, acontece com os coordenadores, acontece nos conselhos de turma, acontece na sala de professores, muitas vezes, muitas vezes mesmo. Em termos de coordenação departamento não noto tanto em termos de coordenação da EMAEI, acabamos por sentir a necessidade, na equipa, de ir reunir com cada departamento, essencialmente com os mais jovens, portanto pré-escolar. Iniciámos pré-escolar primeiro ciclo, segundo terceiro ciclo, o secundário já é uma situação diferente só nos conselhos de turma que se verifica essa pertinência.</p>
<p>Que vantagens vê no trabalho colaborativo?</p>	<p>Eu vejo só vantagens no trabalho colaborativo. Já enumerei algumas, portanto, definição de estratégias conjuntas, as atividades a desenvolver com os alunos também podem diversificar e adequar as atividades porque são várias pessoas a pensar sobre um assunto e encontrar uma solução, a aprendizagem, mais respeito, entreajuda...</p>
<p>Existem obstáculos que impeçam a prática do trabalho colaborativo, no agrupamento? Pode dar exemplos?</p>	<p>Então, acho que o único impedimento ao trabalho colaborativo é a predisposição de cada um para o fazer, não é?! Claro que as lideranças têm aqui um papel fundamental também ao promovê-lo, se calhar, a refletir sobre a importância dele... se calhar, é o que falta, no geral. Agora que falou nisso talvez seja aqui uma questão que temos de fazer, não é?! Mas pensar sobre a importância dele e as vantagens que têm sobre o trabalho colaborativo talvez, seja aqui...</p>

	<p>As instalações do agrupamento, podemos dizer que em termos de agrupamento, a escola que tem melhores condições para isso, é o centro escolar, porque às vezes precisamos... quando andamos aqui, precisamos de uma sala para reunir, precisamos de... e nem sempre há. Andamos sempre à procura.</p>
<p>Que medidas considera eficazes para promover o trabalho colaborativo? Pode dar exemplos?</p>	<p>Uma estratégia... ora, no meu entender obrigado a reuniões pontuais todas as semanas também não será solução, porque eu já estive num agrupamento em que fazia isso e parece que estávamos ali só a cumprir, o tempo não fluía... portanto, esporadicamente será importante. Realmente fazer estas reuniões de carácter mais formal, será também importante fazer formação na área, na importância do trabalho colaborativo. Será uma medida e depois para proporcionar espaços adequados, mas nós temos esta limitação porque já temos uma escola com muitos anos também ... para que se possa desenvolver.</p>
<p>De que forma é que a colaboração entre professores pode contribuir para o desenvolvimento profissional?</p>	<p>Contribuir de certeza, não é?! A minha base do trabalho colaborativo é que juntos aprendemos sempre mais, portanto, se há trabalho colaborativo, se temos professores de várias áreas, se houver não só o trabalho colaborativo dentro do departamento, portanto, não é um trabalho colaborativo fechado ao departamento, não é?! Se houver uma articulação mais vertical, mais aberta à aprendizagem, sem dúvida, para todos é uma mais-valia.</p>
<p>Quer acrescentar outros aspetos que considere relevantes sobre o tema?</p>	<p>Não, creio que não. Neste tipo, se calhar, é preciso também trabalho colaborativo entre docentes, mas também chegar a família de forma ...de forma diferente, ou tentar que as próprias famílias também voltem a respeitar a escola de forma diferente e isso também ajuda a que os professores, também estejam de alguma forma mais disponíveis e que haja mais trabalho colaborativo.</p>

Entrevistado 4 (E4)

Quantos anos de serviço?	Tenho 30 anos de serviço.
Há quantos anos leciona no agrupamento?	Cerca de 17 anos... quando efetivei, efetivei logo aqui.
Que cargos já desempenhou?	Fui diretora de turma, durante bastantes anos, depois fui delegada de grupo, continuo a ser delegada do grupo, é um grupo pequeno. Eu sou delegada de francês, e depois depende, no ano passado, por exemplo, fui praticamente a única porque surgiu só o professor só já quase no final do ano letivo. Este ano somo três para o grupo, portanto, isto depende um bocadinho dos anos, e coordenadora de departamento, também.
O que entende por trabalho colaborativo?	Trabalho colaborativo é uma... é uma das coisas que eu defendo há muito. Trabalhamos em conjunto em prol de um bem comum, isto é, todos nós temos a ganhar com isso. É muito mais fácil trabalharmos a 2, 3, 4... partilhamos ideias, enriquecermos, o que sai daqui é muito mais valioso do que se estivermos a trabalhar individualmente. E depois é assim, os alunos se virem aqui é um trabalho colaborativo na escola para eles é muito mais rentável porque entendem melhor aquilo que nós pretendemos deles. Por isso, eu defendo o trabalho colaborativo.
Considera que o trabalho colaborativo é importante? Por quê?	Sim. Facilita-nos a vida e aprendemos uns com os outros.
Há alguma orientação no agrupamento que incentive à colaboração entre os professores?	Parece-me que a direção tenta fazer isso, mas há muitas pessoas que são reticentes e têm dificuldade em aceitar... há muitos anos que estão habituados a trabalhar sozinhos e têm dificuldade em partilhar ideias, não aceitam, acham que, penso eu, acham que como já têm muitos anos de serviço que é assim que se faz. Só que não é assim que se faz..., as coisas vão-se fazendo, vão-se alterando ao longo da vida. Não fazemos as coisas como faziam os nossos avós, nós vamos mudando, portanto, tem que haver alterações e esta relutância em partilhar. Penso que estes últimos anos já houve alguma diferença. Há mesmo alguns colegas que não aceitavam que nós tivéssemos em agrupamento, por exemplo. Só isso já mostrava que eles não gostavam de colaborar. A articulação vertical não existia praticamente, nós, enquanto grupo de francês, sempre fizemos essa articulação com o secundário, sempre trabalhamos muito bem, enquanto grupo disciplinar, e fazíamos articulação. Eu faço... tento fazer a articulação entre o grupo de primeiro ciclo, eu também sou coordenadora de inglês do primeiro ciclo, desde o primeiro ciclo ao secundário, portanto, a articulação entre todos os ciclos. No início do ano faço a apresentação aos colegas, aos coordenadores de departamento e eles transmitem. No primeiro ciclo, já o ano passado pedi no

	<p>final do ano letivo, que havia o coordenador do primeiro ciclo, se juntasse com o segundo ciclo, com os delegados do primeiro ciclo, o segundo ciclo para transmitirem dados dos alunos e métodos de trabalho o que o que é que tinham feito, etc... Portanto, o que é que depois, por exemplo, no segundo ciclo o que é que esperava receber do primeiro ciclo... pronto, a mesma coisa fizemos. Fiz também no terceiro ciclo para o secundário, portanto, tentei que aquilo que não existia antes, estou a tentar que haja essa articulação, porque é bom que haja uma continuidade e os alunos percebam que não há um ciclo estanque, que é uma continuidade. A aprendizagem é uma continuidade, não é estanque.</p>
<p>Os professores do departamento estão recetivos a trabalhar colaborativamente? Com que periodicidade?</p>	<p>Nem todos, mas penso que não é o departamento mais complicado. Nós, porque, já trabalhamos com o quadro comum de referência das línguas e isso permiti-nos também termos algo comum a todos e trabalhamos todos da mesma forma. Penso que isso nos ajudou, eu vejo por exemplo departamento português, vejo-os a partilhar. Eu não vou lá ver diretamente, mas eu vejo, estou na sala dos professores vou vendo trocas de mensagens e vejo... eu vejo o trabalho, portanto não digo nada, mas vou vendo. Estou atenta, vou falando com os alunos também, vejo aquilo que eles dizem e vou sabendo o que é que se passa. Sim, verifico que há a colaboração nos grupos e no departamento. Sim.</p>
<p>Ao nível da preparação das atividades letivas, há algum tipo de trabalho colaborativo? Com que frequência? Pode dar exemplos, por favor.</p>	<p>- Nas atividades letivas não, isso não. Nesse aspeto não partilhamos muito, porque nós usamos um manual e basicamente nós seguimos o manual, portanto... e depois podemos integrar uma ou outra atividade que não esteja no manual, e é isso que nós partilhamos, uns com os outros, mas acabamos por seguir o manual. Nas reuniões, depois do final do período, nós, então aí é que vemos o que é que fizemos e depois também partilhamos. Porque nós não temos tempo de estar a preparar aulas em conjunto, não temos tempo para isso. Temos muitas turmas, não dá.</p>
<p>De que forma é realizada a articulação entre os elementos do departamento? E com os outros departamentos? Dê exemplos, por favor.</p>	<p>Ganhamos todos a partilhar ideias, porque podemos dizer, olha se os alunos gostaram disto, mais facilmente eu recebo. Portanto, nós se formos... tentando esta atividade ou aquela ... hoje aqui a lição os alunos não aderiram muito bem, então vamos tentar e ver qual é que funciona melhor, portanto, e em conjunto, é que nós vemos isso porque se eu estiver a trabalhar sozinha não sei como é que eles reagiram, antes. Se eu souber que alguém já experimentou e que não funcionou, ou que funcionou muito bem, será muito mais fácil pois para mim não é, e para os alunos todos temos a ganhar com isso.</p>
<p>Que vantagens vê no trabalho colaborativo?</p>	<p>Ganhamos todos a partilhar ideias, porque podemos dizer, olha se os alunos gostaram disto, mais facilmente eu recebo. Portanto, nós se formos tentando esta atividade ou aquela ... hoje aqui a lição os alunos não aderiram muito bem, então vamos tentar e ver qual é que funciona melhor, portanto, e em conjunto, é que nós vemos isso porque se eu estiver a trabalhar sozinha não sei como é que eles reagiram, antes. Se eu souber que alguém já experimentou e que não funcionou, ou que funcionou muito bem, será muito mais fácil pois para mim não é, e para os alunos todos temos a ganhar com isso.</p>

<p>Existem obstáculos que impeçam a prática do trabalho colaborativo, no agrupamento? Pode dar exemplos?</p>	<p>A burocracia ... a burocracia e muitos tempos letivos. Muito tempo na escola... nós temos um tempo semanal para partilhar com os colegas, nós aproveitamos esse tempo, mas é pouco, devia ser mais. Depois as pessoas também estão muito cansadas e muitas vezes querem ir para casa descansar um bocadinho para depois retomarem o trabalho em casa, porque nós não paramos.</p>
<p>Que medidas considera eficazes para promover o trabalho colaborativo? Pode dar exemplos?</p>	<p>Darem horas, mesmo ...obrigarem ... eu acho que em Portugal é assim, se as pessoas não forem obrigadas é difícil. Depois habituam-se e já fazem por elas próprias, mas acho que inicialmente tem que ser obrigado, darem horas obrigatórias para que as pessoas se reúnam, mesmo. Não digo que seja todos as semanas, mas talvez uma vez por mês, o grupo disciplinar reunir-se, mas isto seria bom se não tivéssemos tantas horas, tantas tarefas a fazer na escola. Portanto, isso seria mais uma tarefa, portanto havia deveria de haver uma redução dos horários dos professores para poderem refletir, em grupo e para poderem trabalhar mais em colaboração.</p>
<p>De que forma é que a colaboração entre professores pode contribuir para o desenvolvimento profissional?</p>	<p>Sim... sim ... claro que sim. Agora é preciso é aderir bem, mas hoje em dia... mas eu noto que mesmo os jovens professores não são muito colaborativos, que devíamos estar à espera que fossem mais colaborativos, mas não são. A mim parece-me mais que os professores que já cá estão são mais colaborativos do que propriamente os jovens. Os jovens fecham-se um bocadinho mais sobre eles, não sei se com medo de serem criticados, não sei, mas fecham-se um bocadinho. Tem que haver um maior apoio a esses jovens para que eles se possam libertar e trazer aquilo de novo que há. Penso que é isso.</p>
<p>Quer acrescentar outros aspetos que considere relevantes sobre o tema?</p>	<p>Nada.</p>

Entrevistado 5 (E5)

Quantos anos de serviço?	Mais de 40, portanto, comecei em 1983, já tenho quase 41 ano, pelo menos ... a caminho de 42.
Há quantos anos leciona no agrupamento?	No nosso agrupamento, eu penso que há mais de 25.
Que cargos já desempenhou?	Cargos, andando para traz, neste momento coordenador de departamento, coordenadora das tutorias, diretora de turma e no primeiro ano que cá cheguei fiz parte do Conselho Geral... acho que é só. Não me deve estar a faltar nenhum (coordenadora da equipa de horários, na escola básica e responsável pelo programa INOVAR).
O que entende por trabalho colaborativo?	O que entendo por trabalho colaborativo... é aquele trabalho que nós fazemos de modo a partilhar com os outros o conhecimento que nós temos, não apenas o conhecimento científico, mas o saber fazer... chegar ao outro, portanto, neste caso chegar ao aluno, portanto, às vezes a melhor estratégia para tentar ensinar ou aprender um conteúdo transmitir... emprestar ou fazer fichas em conjunto no sentido de se pretender chegar a um objetivo. para mim, esse é o trabalho colaborativo.
Considera que o trabalho colaborativo é importante? Por quê?	É sempre importante... sim. precisamente por isso, porque a partilha... da partilha nasce o conhecimento, da forma de abordagem nasce uma outra estratégia para chegarmos ao aluno. o nosso objetivo principal é ensinar não é, portanto, nós só existimos na existência dos alunos, nós só somos docentes porque temos discentes e, portanto, o caminho é sempre procurar como é que chegamos melhor aos nossos discentes, e portanto, se o Nelson pensar numa ideia que possa ser muito mais gira para fazer chegar a determinado conteúdo ... para mim um trabalho colaborativo é a raiz da nossa profissão. Portanto, nós não sabemos tudo, e muito menos eu, não tenho sequer, nos meus mais de 40 anos de ensino, a ideia de que eu sei tudo sobre como ensinar e como é a melhor forma para chegar aos alunos...não.
Há alguma orientação no agrupamento que incentive à colaboração entre os professores?	O próprio agrupamento em si? eu acho que sim. que o próprio pedagógico faz essa ideia, e... acho que sim. O regulamento interno não sei de cor, para ser honesta. No projeto educativo, parece que sim, que tem... que tem essa ideia do trabalho colaborativo, que está que... está lá plasmado, sim... penso que sim, que está lá.
Os professores do departamento estão recetivos a trabalhar	De forma colaborativa? eu acho que sim, que estão. Quer dizer eu não conheço muito bem todos os professores do departamento como acabei de lhe dizer. Começando pela Marta, por exemplo, que é recente

<p>colaborativamente? Com que periodicidade?</p>	<p>na escola... este ano o departamento e os grupos disciplinares receberam professores novos não é, portanto, estamos todos muito nessa situação. mas falando a nível 200 que é aquele que eu faço parte, sim. A colega que chegou, apesar de neste momento estar a faltar, o colega que está a substituir, que é um colega de primeiro ano de ensino, portanto, sem experiência ... e acho que sim, as pessoas estão disponíveis para o trabalho colaborativo e há entreajuda uns com os outros, sim.</p>
<p>Ao nível da preparação das atividades letivas, há algum tipo de trabalho colaborativo? Com que frequência? Pode dar exemplos, por favor.</p>	<p>Nós começamos sempre no sexto ano pelos conteúdos do quinto e depois continuávamos... e aí havia sempre planificação em conjunto. onde é que íamos começar no quinto ano, quantas aulas íamos tentar dar para cada tema, onde é que íamos tentar chegar no primeiro período, quantas aulas tínhamos, como é que íamos tentar fazer, até mesmo no sexto ano, como depois os alunos não têm o livro do quinto, tinham que os devolver, como é que íamos fazer, o que é que íamos tentar fazer. Sim. fizemos sempre a planificação e depois vamos ajustando ao longo do ano, portanto, vamos tentando ver se estamos a cumprir mais ou menos o que está planificado, se as turmas estão a andar com aquilo que nós pretendemos, ou temos que rever a planificação e fazer reajustes na planificação.</p>
<p>De que forma é realizada a articulação entre os elementos do departamento? E com os outros departamentos? Dê exemplos, por favor.</p>	<p>Sim. Assim...por exemplo, história e geografia do terceiro ciclo, nós agora vamos fazer para o dia do agrupamento, numa atividade da escola vamos fazer um trabalho e vamos tentar articular. Aqui já é mais entre história do segundo, portanto hgp com história. portanto, o 200 e 400 ...a trabalhar um bocado nesse sentido, jogando aí também com a cidadania... alguma articulação esse trabalho sim. Assim, é mais de forma informal, não quer dizer que nós não tenhamos reuniões nesse sentido, eu recebo os conteúdos via e-mail, portanto, ou seja, como eu não faço parte dos grupos, portanto, a informação chega-me via e-mail daquilo que é feito, até porque eu nem sequer tenho acesso na drive aos outros grupos disciplinares.... elas consideram que é importante... elas habitualmente mandam a informação por e-mail, ou eu peço por via email quando não consigo reunir com elas, portanto, mas as reuniões, portanto podem ser... só fundamentalmente informais, mais do que formais ou utilização do e-mail oficial da escola para pedir a informação.</p>
<p>Que vantagens vê no trabalho colaborativo?</p>	<p>Todas...a começar pela partilha. Todos ficamos a ganhar.</p>
<p>Existem obstáculos que impeçam a prática do trabalho colaborativo, no agrupamento? Pode dar exemplos?</p>	<p>Não. Quer dizer espaço físico, sim... porque pronto, é difícil nós temos uma sala... como viu para arranjarmos uma sala e estamos numa tarde de terça-feira, então se fosse na parte da manhã muito mais difícil seria. O espaço físico ... os espaços físicos estão todos ocupados, tudo o que é espaço está tudo ocupado. o trabalho colaborativo e muito mais feito de carácter informal, como lhe disse, ou assim online... portanto, nós fazemos ou temos marcado através do meet uma reunião e, conversamos através do meet em casa, onde de discute o que o que estás a fazer... fazemos, pronto, muito mais nesse sentido. isso sim. E claro que os horários dificultam. não consigo... eu não tenho mesmo horário das minhas colegas e, portanto, não consigo ver que</p>

	<p>elas estão a trabalhar ... então se formos falar na Sónia Veiga que está nos segundo e no terceiro ciclo, então mais difícil é... é a colega nova que cá está... e que agora o Diogo tem... portanto, mais difícil é essa supervisão. e nós trabalhamos muito informalmente, o que é que cada um faz, e depois juntamos, mas não.... partilhamos fichas, partilhamos testes, partilhamos estratégias, mas muito mais assim, a conversa informal, sim.</p>
<p>Que medidas considera eficazes para promover o trabalho colaborativo? Pode dar exemplos?</p>	<p>Eu penso que neste momento mais do que até aqui, tem havido um trabalho colaborativo mesmo vertical... segundo e terceiro ciclo tem havido uma articulação vertical muito maior do que havia em anos anteriores. noto essa situação. isto a nível de.... claro que depois primeiro ciclo já não é, porque pronto, os conteúdos são diferentes, as escolas estão em espaços físicos diferentes e também os horários dificultam que seja possível haver essa articulação vertical não significando que não deva existir, mas pelo menos... nem estou a imaginar qualquer tipo de medida que pudesse ter sucesso a 100%. se me disser ok, tem 1 hora para poderem reunir todas as semanas ou de 15 em 15 dias realmente podia-se, mas não sei se isso é proveitoso... não sei se mais é melhor. para mim às vezes menos é mais, porque cada um tem a liberdade de trabalhar... as pessoas sentem liberdade para fazer o trabalho, apresentam o que fazem... trabalho de uma forma colaborativa informalmente pensando nas coisas, nada impede que se discuta a qualquer hora e, portanto, às vezes eu acho que menos, é mais. Agora, obrigar todas as semanas ou de 15 em 15 a uma reunião de departamento ou uma do grupo para analisar... acho que isso não ia trazer vantagens.</p>
<p>De que forma é que a colaboração entre professores pode contribuir para o desenvolvimento profissional?</p>	<p>Qual metodologia, o trabalho colaborativo? eu acho que ela contribui de forma positiva. em algumas situações de forma muito positiva, mas fundamentalmente de forma positiva até porque a maior parte das pessoas fizeram a capacitação digital e nessa capacitação digital tendo sido feita até com formadores diferentes foram abordadas a metodologias de trabalho diferentes uns trabalharam mais os quiz, outros trabalharam mais o kahoots, outros, outras ferramentas de trabalho e acho que muitas vezes isso ajuda a que as pessoas saibam fazer e em entreaajuda haja gente de um lado para o outro a dizer: olha eu aprendi isto, ou vou fazer um padlet , ou vou fazer um quiz, ou o que quer que seja nesse sentido... e acho que sim que ajuda no trabalho colaborativo, que ajuda certo... que os resultados sejam... ou que o nosso trabalho seja melhor. nosso, enquanto docentes.</p>
<p>Quer acrescentar outros aspetos que considere relevantes sobre o tema?</p>	<p>Não. É assim, eu acho que o trabalho colaborativo é importante e ser professor é isso mesmo. Portanto, ser professor... nós temos 2 vetores naquilo que é ser professor: primeiro vetor é que trabalharmos com os alunos e depois o segundo vetor e como é que chegamos aos alunos. Portanto, primeiro nós temos que ensinar... temos as várias nomenclaturas que têm vindo a passar ao longo dos anos, já nem sei o que é que havemos de chamar, se conteúdos, se competências, pronto, elas têm vindo a mudar ao longo dos anos, mas a realidade é que nós pretendemos é que os alunos aprendam. E, portanto, e para aprender, eles têm que saber aprender, e neste trabalho como vou aprender a aprender, é um trabalho colaborativo, saber fazer</p>

	<p>é trabalho colaborativo que é feito nas 2 vertentes entre o professor e o aluno, onde nós tentamos que o aluno veja a vantagem e depois professor-professor, portanto na horizontal, em que todos os professores, uns com os outros e é vertical do professor com o aluno. Ora, eu para mim não sou muito de estruturas superiores que mandam lá umas ideias para nós depois aplicarmos o terreno. acho que quem está no terreno quem está a trabalhar sabe o quê é ... todos nós somos professores, somos... mesmo os que chegaram há pouco tempo, chegaram... chegam muitas vezes com ideias novas, e portanto, eu pretendo sempre... eu continuo a achar que enquanto for professora continuo a aprender, portanto, aprendo com quem chega cá pela primeira vez, aprendo, partilho o que sei, também estou disposta a aprender com aquilo que os outros sabem para ensinar. Portanto, acho que o trabalho colaborativo é fundamental para ser professor... trabalhar cada um na sua casinha, mesmo que... eu mando muito na minha sala de aula, e na minha sala de aula sou eu que mando, é a minha casa eu é que mando naquele espaço, mas isso não quer dizer que eu não esteja disposta a ouvir. mandar não significa impedir os outros exponham as suas ideias e, portanto, partilharmos aquilo que sabemos, sem qualquer dúvida.</p>
--	---

Entrevistado 6 (E6)

Quantos anos de serviço?	40 anos.
Há quantos anos leciona no agrupamento?	35 anos.
Que cargos já desempenhou?	DT; Coordenador DT, Delegado, Coordenador Departamento
O que entende por trabalho colaborativo?	Preparação, Conceção e Implementação de trabalho em conjunto com colegas.
Considera que o trabalho colaborativo é importante? Por quê?	Sim; pode criar sinergias destinadas a enriquecer o processo de aprendizagem e definir estratégias didáticas mais criativas.

Há alguma orientação no agrupamento que incentive à colaboração entre os professores?	Há um incentivo à partilha e apoio a projetos que impliquem trabalho colaborativo.
Os professores do departamento estão recetivos a trabalhar colaborativamente? Com que periodicidade?	Os professores do departamento partilham a sua prática, uniformizam instrumentos de recolha de informação, esforçam-se por avaliar a sua prática em grupo disciplinar. Há a participação de alguns elementos do departamento em trabalho colaborativo, não necessariamente dentro do departamento.
Ao nível da preparação das atividades letivas, há algum tipo de trabalho colaborativo? Com que frequência? Pode dar exemplos, por favor.	Verifica-se trabalho colaborativo no grupo disciplinar na avaliação diagnóstica, no início do ano letivo, elaborada em conjunto e aplicada em diversos formatos de recolha (as mesmas questões recolhidas em resposta escrita ou através de kahoot); ao nível dos testes de avaliação formativa, há partilha entre alguns elementos do grupo mas não são elaborados em conjunto; ao nível dos trabalhos de estudo de caso, há preparação conjunta dos guiões, uma vez por período ou duas vezes por ano letivo, dado a reduzida duração do 3º período.
De que forma é realizada a articulação entre os elementos do departamento? E com os outros departamentos? Dê exemplos, por favor.	Há partilha e definição de uma matriz comum nos critérios específicos de avaliação das diversas disciplinas do departamento
Que vantagens vê no trabalho colaborativo?	Uma possibilidade de melhorar o trabalho comum.
Existem obstáculos que impeçam a prática do trabalho colaborativo, no agrupamento? Pode dar exemplos?	Não, neste agrupamento em particular. O professor desenvolve um trabalho muito solitário e tem dificuldade em concretizar mais trabalho colaborativo, por falta de disponibilidade de tempo comum com os colegas.
Que medidas considera eficazes para promover o trabalho colaborativo? Pode dar exemplos?	A criação de uma hora comum não letiva para todos os elementos do grupo disciplinar, no respetivo horário semanal. As horas de redução do artº 79 (ECD) podiam ser usadas para que os professores em grupo pudessem trabalhar colaborativamente.
De que forma é que a colaboração entre professores pode contribuir	A colaboração pode melhorar a comunicação entre professores.

para o desenvolvimento profissional?	
Quer acrescentar outros aspetos que considere relevantes sobre o tema?	Nada a acrescentar.

Entrevistado 7 (E7)

Quantos anos de serviço?	35 anos de serviço, no total.
Há quantos anos leciona no agrupamento?	Muitos anos, 32.
Que cargos já desempenhou?	Quase todos, já fui coordenadora de departamento no secundário no tempo em que ainda não éramos agrupamento; diretora turma; delegada do grupo; diretora de instalações. Cheguei a exercer simultaneamente os três e, claro, ainda como professora. Noutra tipo de exercício, cheguei ainda a ser membro do EMAIE e avaliadora externa.
O que entende por trabalho colaborativo?	Primeiramente, partilhar o conhecimento, as tarefas, facilitar a vida uns dos outros... Penso que quanto mais partilharmos uns com os outros, mais benefício também temos para nós próprios. Estamos constantemente nesta aprendizagem partilhada com os mais variados docentes e isso, para mim, é o verdadeiro conhecimento.
Considera que o trabalho colaborativo é importante? Por quê?	Sim, muito importante. Por exemplo, quando vêm colegas de outras escolas é sempre bom absorver as novidades e diferentes perspetivas que proporcionam. Para mim, que estou neste agrupamento há tantos anos e com tantos anos de serviço, e que sinto falta de outras

<p>Há alguma orientação no agrupamento que incentive à colaboração entre os professores?</p>	<p>Posso apontar aquela hora que temos no horário, às quartas-feiras, mas que nem sempre cumprimos porque reuniões se sobrepõem à questão. Por exemplo, na equipa do EMAEI, nós temos reuniões, muitas reuniões, e isso na realidade tirou-me algum tempo para depois apostar no trabalho colaborativo. Sinto que esse trabalho mais próximo se faz dentro do próprio grupo.</p>
<p>Os professores do departamento estão receptivos a trabalhar colaborativamente? Com que periodicidade?</p>	<p>Sim, penso que no meu departamento se sente essa receptividade. O grupo de Matemática, anteriormente, desfrutava de uma hora no seu horário para reunião. Como o crédito da escola não dá para tudo, essa hora foi-lhes retirada, deixando de existir, o que não significa que não se encontram informalmente, claro. Portanto, penso que essa é uma prática do departamento. Como coordenadora, no Inovar, tenho acesso às reuniões formais que aconteceram. No que toca às informais, a minha relação de proximidade com os colegas permite-me estar constantemente a par do que vai acontecendo. No entanto, é uma difícil gestão devido à quantidade de pessoas que somos, nem sempre é fácil chegar aos 30 colegas. Tenho sempre em vista formas de manter esse acompanhamento.</p>
<p>Ao nível da preparação das atividades letivas, há algum tipo de trabalho colaborativo? Com que frequência? Pode dar exemplos, por favor.</p>	<p>Sim. No início do ano costumamos fazer as planificações em conjunto, acertando pontos aqui e ali. Há sempre um trabalho conjunto que nem sempre parte de mim; muitas vezes são os colegas que me abordam com sugestões, que acabam por enriquecer o trabalho já apresentado. Vou sempre registando no meu caderninho essas ideias que vão surgindo. No tempo em que a Informática ainda se enquadrava no meu departamento era, sem dúvida, o ponto onde sentia mais dificuldade em alcançar. De momento, no que toca a matemática e ciências, penso ser uma figura presente e sempre disponível para trabalhar coletivamente.</p>
<p>De que forma é realizada a articulação entre os elementos do departamento? E com os outros departamentos? Dê exemplos, por favor.</p>	<p>Com os outros departamentos, às vezes, é mais complicado. Por falta de tempo, talvez. Por exemplo, ainda voltando ao meu departamento este ano nós tínhamos uma hora em comum com físico-química, e aí havia muita partilha de informações até porque tínhamos a aula conjunta, portanto, tínhamos que colaborar muitas vezes. Até nos trabalhos que estávamos a realizar conjuntamente tentávamos que houvesse uma relação de proximidade para constante partilha de informação. Há alguns anos que não temos essa hora e sentimos falta porque era uma hora interessante para todas as partes, pela partilha que era realizada entre nós. Os projetos e trabalhos eram mais dinâmicos e coordenados. Agora é mais difícil a gestão.</p>
<p>Que vantagens vê no trabalho colaborativo?</p>	<p>Sim claro, imensas. O aprendermos uns com os outros, considero que essa é a grande mais-valia, o chegarem ideias novas é bom, porque se nós nos fecharmos assim numa caixinha também não evoluímos, não é?</p>
<p>Existem obstáculos que impeçam a prática do trabalho colaborativo, no</p>	<p>Hás vezes nós também não o fazemos porque já não precisamos, porque quando estamos aqui e estamos aqui muito tempo, vamos conversando uns com os outros, nas nossas horas que estão mais mortas, mesmo nos intervalos, portanto, vamos partilhando aquilo que achamos útil e já não vemos necessidade de depois</p>

<p>agrupamento? Pode dar exemplos?</p>	<p>estarmos a realizar essa partilha fora desse contexto. Mas às vezes vamos conversar noutra âmbito, fazemos as coisas e depois enviamos aos outros, para que estes vejam e façam a sua apreciação, mas quase tudo através do Drive. Essa é uma boa forma de colaborar, quer dizer, não tem que ser na realidade presencial. Pode ser feita desta forma até porque depois cada um tem o seu ritmo, há pessoas que trabalham melhor de manhã, outros que trabalham melhor à noite... então, não sendo presencial, quando estamos juntos vamos limando arestas, mas depois podemos fazer ao nosso ritmo, vamos partilhando as coisas de outra forma. A informática ainda auxilia mais nesse aspeto. A sua carga de trabalho, a parte burocrática que cada um tem de fazer. Por exemplo, para os diretores de turma, a parte burocrática é terrível, E, portanto, eu acho que tira muito tempo ao diretor de turma a realização dessa tarefa. O dia só tem 24 horas e existe uma vida para além das 8 horas que fazemos aqui, que se calhar não são só 8.</p>
<p>Que medidas considera eficazes para promover o trabalho colaborativo? Pode dar exemplos?</p>	<p>A prática colaborativa.... Podemos ter mais daqueles tempos não letivos que nós temos, se calhar, podemos efetivamente usá-los para desenvolver projetos, por exemplo. Muitas vezes temos outras tarefas e canalizamos esse tempo para as realizar. Os diretores têm o seu tempo todo ocupado, mas pronto, devíamos ter se calhar mais tempos não letivos para podermos ter um espaço para podermos refletir e a partir daí então realizar projetos, mais efetivos. Efetivamente, não temos.</p>
<p>De que forma é que a colaboração entre professores pode contribuir para o desenvolvimento profissional?</p>	<p>Penso que influencia, sem dúvida. Aprendo muitas coisas com os meus colegas, com todos, os que estavam, os que os que vêm de novo, mesmo os novinhos, que acabaram de sair, agora estamos nessa fase. E já vamos recebendo colegas novos, o que é uma mais-valia magnífica. Portanto, sim. Não é porque nós temos já muitos anos de serviço que que somos “expert” em tudo e que somos magníficos, nem pouco mais ou menos. Porque estamos sempre em constante mudança, que exige uma gradual evolução. E como é que nós fazemos isso? Realizando trabalho colaborativo.</p>
<p>Quer acrescentar outros aspetos que considere relevantes sobre o tema?</p>	<p>Pronto, olhe eu por mim gostava ainda de fazer mais, mas acho que o tempo é nosso inimigo. Penso que sim e, depois, o ritmo de trabalho é realmente mais lento, e isso interfere um bocadinho.</p>

Entrevistado 8 (E8)

Quantos anos de serviço?	Eh pá.... 34, 35 anos
Há quantos anos leciona no agrupamento?	15 anos
Que cargos já desempenhou?	Neste agrupamento, fui delegado grupo, coordenador de departamento, subdiretor, vogal do conselho diretivo e também professor.
O que entende por trabalho colaborativo?	Trabalho em que as pessoas colaboram com o mesmo objetivo.
Considera que o trabalho colaborativo é importante? Por quê?	Pode ser importante, mas se for daquele trabalho colaborativo que está marcado no horário... Tudo o que é exigido, nós temos de fazer. Nós na educação facilmente ultrapassamos isso, não é. Portanto, nós temos trabalho colaborativo, posso ter aqui coisas já para a frente, faz-se sempre ao princípio do ano e ao fim do ano. Juntos, ao princípio do ano, quando já sabemos os níveis, realizámos a preparação do ano letivo, faz-se sempre isso.... Depois, durante o ano vamos às vezes, por grupos, quando podem estar. Temos, por exemplo, dois professores do décimo, pode não haver um terceiro ou não que esteja presente, falam entre si, colaboram, isto é, agora um vai fazer uma coisa, outro vai fazer outra. É mais assim, mas é sempre de forma informalmente.
Há alguma orientação no agrupamento que incentive à colaboração entre os professores?	Orientação, não. É mais um desejo. Se fosse orientação, diria: que todos os meses, todas as semanas têm de reunir.
Os professores do departamento estão receptivos a trabalhar colaborativamente? Com que periodicidade?	Sim, mas não formalmente. Fazemos, mas na verdade não fazemos registo.
Ao nível da preparação das atividades letivas, há algum tipo de trabalho colaborativo? Com que	Assim, é sempre informalmente. Por exemplo, aqui no departamento, o grupo matemática, eu sou de FQ. No grupo de matemática... (toque do telemóvel) Desculpa... (toque telemóvel). Desculpa! É uma pena se isso for contra as pessoas. O que interessa ter as pessoas reunidas sem fazer nada? Mas, o que eu estava a dizer, por exemplo, no grupo de matemática, eles pediram, na altura a direção achou por bem, já foi há uns

<p>frequência? Pode dar exemplos, por favor.</p>	<p>5 ou 6 anos, e agora tem-se mantido. Tem 1 hora entre si, entre os professores do mesmo nível para trabalhar juntos todas as semanas. estão lá todos sempre, talvez não. Mas eles reúnem-se, colaboram isso acontece. Depois, agora mudaram de programa também têm isso a funcionar melhor. Mas eles têm, mas que eu saiba só eles é que têm essa hora marcada no horário, não é. É não letiva. Só que uma hora das não letivas vai para aquilo, não é.</p>
<p>De que forma é realizada a articulação entre os elementos do departamento? E com os outros departamentos? Dê exemplos, por favor.</p>	<p>Sim, há a parte formal com reunião. Normalmente faz-se na primeira reunião. Depois diz-se que vão fazer. Depois fazem, mas fazem quando querem. Com os outros departamentos não há muito.! Os outros departamentos fazem a reunião no início do ano, depois faço uma reunião com os delegados. Depois eles fazem com os seus colegas de grupo. Por norma, depois não há mais nenhuma. O que é que eu faço? Eu partilho as informações com o departamento, é preciso que o departamento, quer dizer com os delegados para depois mandarem aos seus. Eu mando aos meus e quando é preciso alguma coisa, eu falo com cada um na sala de professores, não faço reunião por isso.</p>
<p>Que vantagens vê no trabalho colaborativo?</p>	<p>É pá!! As vantagens existem, a pessoa também não pode dar as coisas independentemente dos outros. Sim, tem que ser. Agora a maneira como as dá, ajuda, há vezes também não convém ser muito diferente. Quer dizer, é que os pais, se eu tiver uma professora, por exemplo, nós tínhamos uma coisa que este ano já não funciona bem e acho que vai acabar! Que é o laboratório de aprendizagem. Não funciona bem, por causa das horas de 50 minutos, os horários dos miúdos são condensados. Portanto antes tinham hora e meia para almoçar etc. Agora só tem 1 hora e eles comiam qualquer coisa e iam ter com o professor na biblioteca. Agora eu não vejo isso acontecer muito, porque só tem 1 hora para almoçar e não consegue, e depois tem as camionetas etc. E era bom para os miúdos, às vezes, vinham ter com o próprio professor, mas é que nós favorecemos, instigamos a ir ter com outros professores! Faz bem aos alunos ouvir uma explicação diferente.</p>
<p>Existem obstáculos que impeçam a prática do trabalho colaborativo, no agrupamento? Pode dar exemplos?</p>	<p>Não. Se uma pessoa quiser fazer trabalho colaborativo com 2 ou 3 pessoas do grupo, não tem maneira, ao mesmo tempo, isso não dá! A não ser a quarta-feira à tarde, mas também às vezes há tanta coisa há quarta-feira à tarde, que é difícil, mas tiraram isso, não. Se eu chegar à direção e disser assim, pá, eu queria marcar sempre uma reunião todas as quartas-feiras à tarde para faze, a Diretora ficava toda contente. Ela já me disse isso, olha eu vou dizer o pior! Não sei, porque isso não interessa a ninguém. Matavam-me, pois.</p>
<p>Que medidas considera eficazes para promover o trabalho colaborativo? Pode dar exemplos?</p>	<p>Os professores mais velhos ganham vícios, contra mim falo! E às vezes, é mais fácil trabalhar com miúdos, miúdos, professores mais novos e que já vem também com isso fomentado. Já as pessoas mais velhas, eu quando entrei na profissão aprendi a fazer as coisas a olhar para os outros. Sou de engenharia, sabia lá, porque eu tinha que fazer panificação?! Como é que eu fiz? Olha, éh pá, olhava para a que estava feita e também não é preciso nada! Isto já foi há 40 anos, portanto, planificações ou aquela contagem dos tempos,</p>

	etc, isso aprendi a ver pelos outros. Depois tive, tive formação durante 2 anos numa escola piloto na outra reforma que o Roberto Carneiro e aí aprendi muito, mas pronto, mas a maior parte das vezes é ver os outros.
De que forma é que a colaboração entre professores pode contribuir para o desenvolvimento profissional?	Com certeza que sim. Esta partilha toda, esta reflexão, se fizermos, às vezes a pessoa pode não estar para aí virado, mas se fizermos contribui, de facto, para a nossa melhoria, do nosso trabalho. Isso contribui.
Quer acrescentar outros aspetos que considere relevantes sobre o tema?	Não.

Entrevistado 9 (E9)

Quantos anos de serviço?	Perto de 30.
Há quantos anos leciona no agrupamento?	Desde 1999-2000, portanto, há cerca de 25 anos.
Que cargos já desempenhou?	Já desempenhei cargo de direção de turma, delegado de grupo e representante de departamento ou representante do grupo e representante departamento, coordenador departamento.
O que entende por trabalho colaborativo?	O que eu entendo por trabalho colaborativo, é nós podemos organizar instrumentos de ensino em que se possa partilhar, ou que possam ser construídos com outros colegas de diferentes disciplinas e que possam servir prá leção de diferentes disciplinas, em diferentes áreas e diferentes tempos.
Considera que o trabalho colaborativo é importante? Por quê?	acho é que nas escolas por onde eu tenho passado, só nos últimos anos é que se ouve muito falar sobre trabalho colaborativo, ou por outra, sempre se ouviu falar em trabalho colaborativo só que se entendia o trabalho colaborativo de outra forma. Hoje em dia é que se vê o trabalho colaborativo de uma forma, se calhar, mais perceptível, ou de uma forma mais definida. Eu penso que isso tem que ser um projeto de escola e quando num projeto de escola não há direções para que isso aconteça é difícil de fazer esse tipo de trabalho colaborativo, por um lado. Por outro lado, isto é tudo muito bonito, é tudo muito, muito bom, mas quando se tem uma turma. Mas quando se tem seis, ou outras disciplinas que tenham onze turmas a fazerem trabalhos

	colaborativos para essas turmas todas, se calhar, não vai ser assim tão fácil, não vai ser assim tão fácil quanto isso.
Há alguma orientação no agrupamento que incentive à colaboração entre os professores?	Eu acho que há um incentivo de haver o trabalho colaborativo, acho que sim. Nós, eu acho que tem que haver outro tipo de orientação, que não só o trabalho colaborativo, possivelmente definir-se um tema e dar-se as coordenadas para depois à volta disso poder-se, então, elaborar esse trabalho colaborativo.
Os professores do departamento estão receptivos a trabalhar colaborativamente? Com que periodicidade?	Eu não sei se os colegas do meu departamento fazem. O meu departamento é um departamento essencialmente mais prático do que todas as outras disciplinas. Eu acho que se houvesse uma organização, ou uma orientação diferente, possivelmente até, se calhar, não iria ser tão difícil quanto isso. Agora, eu penso que sim, que as pessoas estariam abertas a fazer trabalho colaborativo. Não sei, em termos de escala não sei se seria alta, se seria baixo, não sei. Mas acho que se orientação viesse era capaz de se fazer.
Ao nível da preparação das atividades letivas, há algum tipo de trabalho colaborativo? Com que frequência? Pode dar exemplos, por favor.	Atividades letivas, quer dizer atividades letivas. Há um projeto inter-turma. E nesse projeto inter turma há um tema, em que há diversas disciplinas que participam nesse projeto inter- turma, que ao longo do ano letivo vão organizando determinadas atividades para que no final do ano tudo se junte. E que fique completo, com o formato de um bolo.
De que forma é realizada a articulação entre os elementos do departamento? E com os outros departamentos? Dê exemplos, por favor.	Pois exatamente aí, não existe nenhum! Não existe, exatamente porque possivelmente o trabalho colaborativo nesta escola não é visto como a construção de instrumentos que possam ser utilizados por diferentes disciplinas com o mesmo objetivo, com o mesmo fim. Agora, em termos de parceria entre disciplinas, eu penso que isso existe e sempre existiu não como na construção, mas na cedência, na organização de atividades, na organização de visitas de estudo. Eu acho que isso sempre houve.
Que vantagens vê no trabalho colaborativo?	Se eu vejo vantagens no trabalho colaborativo?! Eu veria vantagens no trabalho colaborativo se cada vez existisse menos trabalho para os professores. Hoje em dia, nós estamos muito subcarregados com trabalho que não seja só o ensinar, que não seja só lecionar. O número de alunos por turma e o número de turmas que cada professor tem muitas vezes é um handicap para se fazer trabalho colaborativo.
Existem obstáculos que impeçam a prática do trabalho colaborativo, no agrupamento? Pode dar exemplos?	É assim, a preparação de atividades letivas, se for por disciplina, isso ocorre. Se for interdisciplina, possivelmente não vai ocorrer. Talvez, ou não tem ocorrido, ou ocorre em algumas disciplinas e não ocorre noutras. Eu dos outros grupos, eu não sei! No meu grupo, normalmente nós planificamos as atividades até porque é uma disciplina tão específica e com espaços que não é a sala de aula e com materiais específicos, que dificilmente, não quer dizer que pontualmente haja. Porque já houve professores, por exemplo de físico-química a abordar em determinadas matérias que tenham pedido aos professores de educação física para tentarem através da prática reforçar aquilo que foi dito em sala de aula. Isso já foi feito. Pronto, e entre outras.

	<p>Agora em termos de elaboração de instrumentos, eu falo da minha disciplina construímos para a nossa, não estou a ver, não me tenha apercebido que construí para a educação visual, ou que o constitua para educação musical, não há. Obstáculos?! Se calhar os obstáculos, foi aquilo que eu tenho estado a dizer, se calhar não há política de escola, não há. Eu sei que escolas que trabalham assim, sei de escolas que possivelmente vão mais de encontro às perguntas que me foram feitas, mas se calhar são escolas com metade dos alunos ou menos de metade dos alunos que a nossa escola tem. Tu vê, e se calhar até mais estimulante, quer para os professores quer com os alunos. Quando é uma escola muito numerosa, com horários muito dispersos dos professores, se calhar não há incentivo, não há vontade para se trabalhar desta maneira, dessa forma.</p>
<p>Que medidas considera eficazes para promover o trabalho colaborativo? Pode dar exemplos?</p>	<p>Não sei, se calhar era haver pessoas com mais conhecimento, que pegassem as coisas e que fossem passar a toda a gente a informação, e dê-se a orientação das coisas feitas. Se calhar, ou das coisas bem feitas. Nós tivemos 1 ação de formação e eu estive lá presente nessa ação de formação, tudo nos leva a querer dizer que isto é uma grande forma e uma melhor forma de trabalhar. Não sei se é, ou se não. Como eu nunca a utilizei não sei se é ou se não. Agora o politicamente correto é dizer que sim, até porque as orientações superiores são essas mesmas, agora na prática, no terreno, não sei se é se não, porque eu nunca trabalhei assim, não sei o que é que ia dizer.</p>
<p>De que forma é que a colaboração entre professores pode contribuir para o desenvolvimento profissional?</p>	<p>Não sei. Olhe, eu estou a sentir-me muito cansado, enquanto professor cansado, às vezes com pouca motivação para tentar fazer. Não sei se isto será um modo geral, não sei se isto será meu, como um caso isolado, ou será de uma forma mais geral em todos os outros professores. quando uma pessoa sente um pouco, um pouco motivada e bastante cansada não sei se estará aberto a grandes mudanças e depois lá está isto. Nós possivelmente, como em todas as profissões, a nossa e temos aquela faixa etária que já está a contar os anos para a reforma e quanto menos alterações houver para não causar desequilíbrio naquilo que tem feito melhor. E depois há aqueles professores que vêm com um sangue quente, que estão, se calhar, mais motivados para aderir a esse tipo de situações. Ora, se quer que eu diga, não sei! Não sei o que é que poderá ser. Respondi a nada, mas andei aqui de um lado para o outro, não sei! Não sei, não.</p>
<p>Quer acrescentar outros aspetos que considere relevantes sobre o tema?</p>	<p>- Não quero acrescentar nada! Quero acrescentar é que nós andamos a ouvir estas coisas, estas coisas, estas e depois não se tem feito muito para alterar. Não sei, poderá, fui eu que não percebi...</p>

Entrevistado 10 (E10)

Quantos anos de serviço?	31 anos.
Há quantos anos leciona no agrupamento?	27 anos.
Que cargos já desempenhou?	É melhor dizer os cargos que não desempenhei, para além de professor, diretor de turma, coordenador de departamento, de grupo disciplinar, professor responsável pelo núcleo equipa do desporto escolar e, coordenador do desporto escolar. Acho que mais nenhum!
O que entende por trabalho colaborativo?	Ah! É assim, o que é que eu entendo o trabalho colaborativo, é as pessoas disponibilizarem-se, por exemplo, em relação à educação física disponibilizarem, quer espaço, quer materiais quer arranjar estratégias para alunos com mais dificuldades e para alunos com melhores desempenhos também. Portanto, ao fim ao cabo é tentarmos que as coisas atinjam todas as turmas, todos os alunos atinjam os seus objetivos. Penso que é isto!
Considera que o trabalho colaborativo é importante? Por quê?	É importante. Podemos aprender algo com os colegas.
Há alguma orientação no agrupamento que incentive à colaboração entre os professores?	Não sei, sinceramente não tenho essa noção.
Os professores do departamento estão recetivos a trabalhar colaborativamente? Com que periodicidade?	Eu penso que recetivos estão, depois na prática o que vamos fazer é mais difícil, até porque, o que eu senti no início da carreira, sentia que esse trabalho colaborativo era, portanto, as pessoas estavam mais disponíveis porque estávamos no início de carreira, que vínhamos com ideias novas. Depois com o que se passa é que ao longo dos anos começamos a ver que as coisas não funcionam tão bem como nós idealizamos e aquele mundo que criámos à volta do ensino, da educação, basicamente é isso.

<p>Ao nível da preparação das atividades letivas, há algum tipo de trabalho colaborativo? Com que frequência? Pode dar exemplos, por favor.</p>	<p>É assim, o nosso departamento é um departamento que é mais fácil fazermos isso porque é um departamento que só tem 2 disciplinas a educação física e as artes. Agora estou a ver outros colegas que têm imensas disciplinas, eu penso que é de todo impossível fazer essa articulação entre todos os docentes. Pronto, e o que faz, eu falo um bocado com eles, o que se faz. Eles reúnem-se, transmitem informações que são emanadas do pedagógico, transmitem as questões para debate, mas eu penso que é feito mais a nível disciplinar e não do departamento.</p>
<p>De que forma é realizada a articulação entre os elementos do departamento? E com os outros departamentos? Dê exemplos, por favor.</p>	<p>Não é muito frequente...na minha disciplina ocorre durante a própria aula, quando partilhamos o mesmo local. Com as outras disciplinas é mais complicado devido à especificidade da minha disciplina. Com os outros departamentos ocorre quando participamos em projetos.</p>
<p>Que vantagens vê no trabalho colaborativo?</p>	<p>Para já, os professores sentirem-se mais apoiados. Portanto, ter um colega, por exemplo, eu sou muito a favor do par pedagógico. Acho que o par pedagógico funcionaria bastante bem obviamente que podia criar alguns problemas se fossem colegas que não se entendessem no seu trabalho! Isso podia haver os problemas, mas eu acho que de uma forma geral iria ser bastante benéfica, quer para os próprios docentes quer para os seus alunos. Vejo vantagens muito grandes, agora continuo a dizer é que o professor, neste momento, tem muitas funções tem muitas coisas, tem de tocar muitas violas e dificilmente consegue fazer. E pronto, e começa a ficar cansado, aliás eu falo com os colegas e toda a gente diz: ah! estou extremamente cansada, extremamente, extremamente cansada! E notamos com o passar do ano, as horas que antigamente não eram passadas na escola para o professor, hoje são passadas na escola. Portanto são chamadas horas não letivas, de cada vez passamos mais horas na escola e as pessoas também começam a ficar cansados.</p>
<p>Existem obstáculos que impeçam a prática do trabalho colaborativo, no agrupamento? Pode dar exemplos?</p>	<p>Os próprios espaços da escola, a escola não é colhedora, não é apelativa. Pronto, eu falo nomeadamente das disciplinas de educação física e de artes que os alunos estão, estão colocados numa sala exígua, em</p>

	<p>que chove dentro do pavilhão, em que o balneário não tem condições para os nossos alunos! Ah, a outra questão que eu vejo, nós de facto vivemos numa escola bastante calma em termos de alunos, mas os alunos, pronto, a escola eu acho que o espaço da escola já lhe diz muito pouco ou nada, à maior parte dos alunos.</p>
<p>Que medidas considera eficazes para promover o trabalho colaborativo? Pode dar exemplos?</p>	<p>Uma das melhores era o par pedagógico, acho que funcionaria, portanto, começando logo pelo espaço. A turma e havendo 2 professores no mesmo espaço, esse era uma boa medida. E se calhar se 2 colegas tivessem uma opinião nesse aspeto facilmente seriam mobilizados para o trabalho colaborativo, embora e assim, eu considero, eu vejo quando há visitas de estudo, quando há projetos e mais coisas. Eu acho que a escola tem, aí nota-se o trabalho colaborativo mais do que num espaço de turma, do espaço entre as disciplinas. E eu acho que se nota muito na visita de estudo, projetos que estão coisas a acontecer. Nota-se muito trabalho colaborativo entre os professores, se não fosse assim as coisas não funcionariam como têm funcionado até aqui.</p>
<p>De que forma é que a colaboração entre professores pode contribuir para o desenvolvimento profissional?</p>	<p>Sem dúvida nenhuma. Claro qualquer troca de experiências, pronto, a própria forma de ser e de estar também pode e vai ajudar com certeza. A própria forma, face a um determinado problema, como resolver eu tenho uma estratégia o professor tem outra e se calhar vamos pegar na estratégia daquele colega. Se for muito mais eficaz, mas pronto, é o que eu digo, por exemplo, nós estamos a organizar, agora, um projeto que envolve a saída de alunos para fora. Eu noto extremamente o trabalho colaborativo, nós temos tido várias reuniões em que todos dão a sua opinião e pronto tem havido opiniões de outros colegas que têm sido muito mais válidas do que a minha, e temos adaptado essa opinião dos colegas</p>
<p>Quer acrescentar outros aspetos que considere relevantes sobre o tema?</p>	<p>Penso que não, acho que disse aquilo essencial, provavelmente depois desta entrevista depois de ouvir, vou dizer ah, se calhar se falasse sobre isto, não sei que mais. Agora, fui apanhado um bocado de surpresa! Não volta a acontecer, da próxima vou-me preparar melhor.</p>

Anexo 6 – Categorias e subcategorias

Categorias	Subcategorias	Unidades de registo
<p>Conceção de trabalho colaborativo</p>		<p>“Eu acho que o trabalho colaborativo é ajudaremos uns aos outros e haver partilha.” (E1)</p> <p>“O trabalho colaborativo é um trabalho de partilha, tem que haver partilha entre... estamos a falar de trabalho de professores? Tem que ter partilha não só, desde a essência da planificação, como partilha até à execução, não é? Se for um trabalho colaborativo evidente estarão os dois na sala de aula, se for um trabalho colaborativo de pares estarão os dois na sala de aula a desempenhar as funções. Claro que cada um com os seus objetivos, não digo só os objetivos, mas com as suas tarefas bem definidas, mas até o processo avaliativo a reestruturação se realmente o trabalho teve efeito ou não. Quer dizer um trabalho colaborativo é óbvio que não é uma coisa pontual”. (E2)</p> <p>“Ora, o trabalho colaborativo é o trabalho que é feito diariamente em diversos contextos: entre docentes e entre os órgãos de gestão, docentes com docentes, docentes e assistentes operacionais. Portanto, o trabalho colaborativo deve envolver todos na comunidade escolar. Pode ser feita de forma formal, com reuniões, ou informal nos contactos diários que estabelecemos, portanto é aqui um trabalho como é que eu hei de explicar ... o trabalho de equipa, trabalho colaborativo deve ser um trabalho de equipa em que que todos devem contribuir para um objetivo”. (E3)</p> <p>“Trabalho colaborativo é uma... é uma das coisas que eu defendo há muito. Trabalhamos em conjunto em prol de um bem comum, isto é, todos nós temos a ganhar com isso. É muito mais fácil trabalharmos a 2, 3, 4... partilhamos ideias, enriquecermos, o que sai daqui é muito mais valioso do que se estivermos a trabalhar individualmente. E depois é assim, os alunos se virem aqui é um trabalho colaborativo na escola para eles é muito mais rentável porque entendem melhor aquilo que nós pretendemos deles. Por isso, eu defendo o trabalho colaborativo.” (E4)</p>

		<p>“O que entendo por trabalho colaborativo... é aquele trabalho que nós fazemos de modo a partilhar com os outros o conhecimento que nós temos, não apenas o conhecimento científico, mas o saber fazer... chegar ao outro, portanto, neste caso chegar ao aluno, portanto, às vezes a melhor estratégia para tentar ensinar ou aprender um conteúdo transmitir... emprestar ou fazer fichas em conjunto no sentido de se pretender chegar a um objetivo. para mim, esse é o trabalho colaborativo.” (E5)</p> <p>“Preparação, Conceção e Implementação de trabalho em conjunto com colegas”. (E6)</p> <p>“Primeiramente, partilhar o conhecimento, as tarefas, facilitar a vida uns dos outros... Penso que quanto mais partilharmos uns com os outros, mais benefício também temos para nós próprios. Estamos constantemente nesta aprendizagem partilhada com os mais variados docentes e isso, para mim, é o verdadeiro conhecimento.” (E7)</p> <p>“Trabalho em que as pessoas colaboram com o mesmo objetivo.”. (E8)</p> <p>“O que eu entendo por trabalho colaborativo, é nós podemos organizar instrumentos de ensino em que se possa partilhar, ou que possam ser construídos com outros colegas de diferentes disciplinas e que possam servir prá leção de diferentes disciplinas, em diferentes áreas e diferentes tempos”. (E9)</p> <p>“É assim, o que é que eu entendo o trabalho colaborativo, é as pessoas disponibilizarem-se, por exemplo, em relação à educação física disponibilizarem, quer espaço, quer materiais quer arranjar estratégias para alunos com mais dificuldades e para alunos com melhores desempenhos também. Portanto, ao fim ao cabo é tentarmos que as coisas atinjam todas as turmas, todos os alunos atinjam os seus objetivos. Penso que é isto!”. (E10)</p>
<p>Valorização do trabalho colaborativo</p>	<p>Aspetos positivos</p>	<p>“Então, porque facilita o nosso trabalho e também enriquece o nosso trabalho, é uma mais valia para todo o processo”. (E1)</p> <p>“Quando partilhamos... isso com mais cabeças surgem coisas muito mais interessantes para os alunos e para nós próprios para o nosso crescimento.” (E2)</p> <p>“eu acho que numa equipa todos somos uma mais-valia e todos temos competências... portanto se em termos de trabalho nós articularmos uns com os outros é mais fácil a concretizarmos os nossos objetivos</p>

		<p>não é ... e mais facilmente também chegamos aqui, uma resposta mais inclusiva em termos de escola e ao sucesso dos alunos e um melhor funcionamento da comunidade educativa.” (E3)</p> <p>“A colaboração pode melhorar a comunicação entre professores.” (E6)</p> <p>“Com certeza que sim. Esta partilha toda, esta reflexão, se fizermos, às vezes a pessoa pode não estar para aí virado, mas se fizermos contribui, de facto, para a nossa melhoria, do nosso trabalho. Isso contribui.” (E8)</p>
	Aspetos negativos	Sem registo de aspetos negativos.
	Vantagens	<p>“Facilita muito trabalho, poupa-nos tempo. Trabalhar sozinho demora mais tempo a fazer as coisas.”. (E1)</p> <p>“Sim...sim, vejo vantagens em termos de crescimento próprio, crescimento da atualização, de novas ideias, porque há sempre quem traga novas ideias independentemente da idade. Os mais velhos poderão trazer a experiência, os mais novos poderão trazer a inovação e planificando e trabalhando colaborativamente traz benefícios para os professores e para os alunos, que é para isso que nós trabalhamos”. (E2)</p> <p>“Já enumerei algumas, portanto, definição de estratégias conjuntas, as atividades a desenvolver com os alunos também podem diversificar e adequar as atividades porque são várias pessoas a pensar sobre um assunto e encontrar uma solução, a aprendizagem, mais respeito, entreajuda.” (E3)</p> <p>“Ganhamos todos a partilhar ideias, porque podemos dizer, olha se os alunos gostaram disto, mais facilmente eu recebo. Portanto, nós se formos tentando esta atividade ou aquela ... hoje aqui a lição os alunos não aderiram muito bem, então vamos tentar e ver qual é que funciona melhor, portanto, e em conjunto, é que nós vemos isso porque se eu estiver a trabalhar sozinha não sei como é que eles reagiram, antes. Se eu souber que alguém já experimentou e que não funcionou, ou que funcionou muito bem, será muito mais fácil pois para mim não é, e para os alunos todos temos a ganhar com isso.” (E4)</p> <p>“precisamente por isso, porque a partilha... da partilha nasce o conhecimento, da forma de abordagem nasce uma outra estratégia para chegarmos ao aluno. o nosso objetivo principal é ensinar não é, portanto,</p>

		<p>nós só existimos na existência dos alunos, nós só somos docentes porque temos discentes e, portanto, o caminho é sempre procurar como é que chegamos melhor aos nossos discentes, e portanto, se o Nelson pensar numa ideia que possa ser muito mais gira para fazer chegar a determinado conteúdo ... para mim um trabalho colaborativo é a raiz da nossa profissão. Portanto, nós não sabemos tudo, e muito menos eu, não tenho sequer, nos meus mais de 40 anos de ensino, a ideia de que eu sei tudo sobre como ensinar e como é a melhor forma para chegar aos alunos...não". (E5)</p> <p>"Possibilidade de melhorar o trabalho comum". (E6)</p> <p>"Sim claro, imensas. O aprendermos uns com os outros, considero que essa é a grande mais-valia, o chegarem ideias novas é bom, porque se nós nos fechamos assim numa caixinha também não evoluímos, não é?" (E7)</p> <p>"Vejo. Como eu disse marcado todas as semanas para. Não. Deve incentivar-se ao trabalho colaborativo, acho que sim. As vantagens existem, a pessoa também não pode dar as coisas independentemente dos outros. Sim, tem que ser. Agora a maneira como as dá, ajuda, há vezes também não convém ser muito diferente. Quer dizer, é que os pais, se eu tiver uma professora, por exemplo, nós tínhamos uma coisa que este ano já não funciona bem e acho que vai acabar! Que é o laboratório de aprendizagem. Não funciona bem, por causa das horas de 50 minutos, os horários dos miúdos são condensados. Portanto antes tinham hora e meia para almoçar etc. Agora só tem 1 hora e eles comiam qualquer coisa e iam ter com o professor na biblioteca. Agora eu não vejo isso acontecer muito, porque só tem 1 hora para almoçar e não consegue, e depois tem as camionetas etc. E era bom para os miúdos, às vezes, vinham ter com o próprio professor, mas é que nós favorecemos, instigamos a ir ter com outros professores! Faz bem aos alunos ouvir uma explicação diferente" (E8)</p> <p>"Se eu vejo vantagens no trabalho colaborativo?! Eu veria vantagens no trabalho colaborativo se cada vez existisse menos trabalho para os professores. Hoje em dia, nós estamos muito subcarregados com trabalho que não seja só o ensinar, que não seja só lecionar. O número de alunos por turma e o número de turmas que cada professor tem muitas vezes é um handicap para se fazer trabalho colaborativo." (E9)</p> <p>"Para já, os professores sentirem-se mais apoiados. Portanto, ter um colega, por exemplo, eu sou muito a favor do par pedagógico. Acho que o par pedagógico funcionaria bastante bem obviamente que podia criar</p>
--	--	--

		<p>alguns problemas se fossem colegas que não se entendessem no seu trabalho! Isso podia haver os problemas, mas eu acho que de uma forma geral iria ser bastante benéfica, quer para os próprios docentes quer para os seus alunos. Vejo vantagens muito grandes, agora continuo a dizer é que o professor, neste momento, tem muitas funções tem muitas coisas, tem de tocar muitas violas e dificilmente consegue fazer. E pronto, e começa a ficar cansado, aliás eu falo com os colegas e toda a gente diz: ah! estou extremamente cansada, extremamente, extremamente cansada! E notamos com o passar do ano, as horas que antigamente não eram passadas na escola para o professor, hoje são passadas na escola. Portanto são chamadas horas não letivas, de cada vez passamos mais horas na escola e as pessoas também começam a ficar cansados.” (E10)</p>
<p>Trabalho colaborativo no Agrupamento</p>	<p>Orientações existentes</p>	<p>“Acho que não” (E1)</p> <p>“Eu acho que isso está plasmada nos documentos estruturantes. Mas depois, acho que fica um bocadinho, assim, ao critério de cada grupo disciplinar, ou de cada professor tentar implementar. Acho que não é uma coisa muito visível. Se calhar, noutros níveis de ensino, segundo, terceiro ciclo e secundário se calhar quanto mais subimos mais difícil é. Acho que, por exemplo, no ensino secundário deve ser mais difícil, pois as pessoas estão muito preocupadas com os exames, e acham que o resto é perder tempo, não é, mas pronto” (E2)</p> <p>“Eu acho que é intrínseco, quer dizer, é intrínseco ao nosso trabalho colaboração entre docentes, não é? Mas sim, há uma orientação até em termos do pedagógico foi dito que deveria ser realizado, até tínhamos um ponto para pôr nas atas quando fazíamos a reunião do trabalho colaborativo. Sim. Eu creio que no projeto educativo, que fala no trabalho colaborativo... sim.” (E3)</p> <p>“Parece-me que a direção tenta fazer isso, mas há muitas pessoas que são reticentes e têm dificuldade em aceitar... há muitos anos que estão habituados a trabalhar sozinhos e têm dificuldade em partilhar ideias, não aceitam, acham que, penso eu, que acham que como já têm muitos anos de serviço que é assim que</p>

		<p>se faz. Só que não é assim que se fazem, as coisas vão-se fazendo, vão-se alterando ao longo da vida. Não fazemos as coisas como faziam os nossos avós, nós vamos mudando, portanto, tem que haver alterações e esta relutância em partilhar. Penso que estes últimos anos já houve alguma diferença. Há mesmo alguns colegas que não aceitavam que nós tivéssemos em agrupamento, por exemplo. Só isso já mostrava que eles não gostavam de colaborar. A articulação vertical não existia praticamente, nós, enquanto grupo de francês, sempre fizemos essa articulação com o secundário, sempre trabalhamos muito bem, enquanto grupo disciplinar, e fazíamos articulação. Eu faço... tento fazer a articulação entre o grupo de primeiro ciclo, eu também sou coordenadora de inglês do primeiro ciclo, desde o primeiro ciclo ao secundário, portanto, a articulação entre todos os ciclos. No início do ano faço a apresentação aos colegas, aos coordenadores de departamento e eles transmitem. No primeiro ciclo, já o ano passado pedi no final do ano letivo, que havia que o coordenador do primeiro ciclo se juntasse com o segundo ciclo, com os delegados do primeiro ciclo, o segundo ciclo para transmitirem dados dos alunos e métodos de trabalho o que o que é que tinham feito, etc... Portanto, o que é que depois, por exemplo, no segundo ciclo o que é que esperava receber do primeiro ciclo... pronto, a mesma coisa fizemos. Fiz também no terceiro ciclo para o secundário, portanto, tentei que aquilo que não existia antes, estou a tentar que haja essa articulação, porque é bom que haja uma continuidade e os alunos percebam que não há um ciclo estanque, que é uma continuidade... a aprendizagem é uma continuidade, não é estanque.” (E4)</p> <p>“o próprio agrupamento em si... eu acho que sim. que o próprio pedagógico faz essa ideia, e... acho que sim. O regulamento interno não sei de cor, para ser honesta. no projeto educativo, parece que sim, que tem... que tem essa ideia do trabalho colaborativo, que está que... está lá plasmado, sim... penso que sim, que está lá.”. (E5)</p> <p>“Há um incentivo à partilha e apoio a projetos que impliquem trabalho colaborativo” (E6)</p> <p>“Posso apontar aquela hora que temos no horário, às quartas-feiras, mas que nem sempre cumprimos porque reuniões se sobrepõem à questão. Por exemplo, na equipa do EMAEI, nós temos reuniões, muitas reuniões, e isso na realidade tirou-me algum tempo para depois apostar no trabalho colaborativo. Sinto que esse trabalho mais próximo se faz dentro do próprio grupo.” (E7)</p> <p>“Orientação não. É mais um desejo. Se fosse orientação, diria: que todos os meses, todas as semanas têm de reunir.” (E8)</p>
--	--	--

		<p>“Eu acho que há um incentivo de haver trabalho colaborativo, acho que sim. Eu acho que tem que haver outro tipo de orientação que não só do trabalho colaborativo, possivelmente definir um tema, possivelmente dar-se as coordenadas para depois à volta disso poder-se, então, elaborar esse trabalho colaborativo. Há esses documentos todos, agora está-me a falhar a memória se está lá isso ou não. até porque, e se calhar falo contra mim, dei uma leitura na diagonal e não propriamente com o afinco disso. Outra coisa, estou cansado, não retenho toda a informação, quer dizer.” (E9)</p> <p>“Não sei, sinceramente não tenho essa noção”. (E10)</p>
	<p>Trabalho colaborativo ao nível do departamento</p>	<p>“Este ano sim. Nós costumamos fazer uma reunião uma vez por mês de articulação, onde há partilha, ajuda (...) temos na drive uma pasta onde temos (...) um sumário do que vamos fazer. Até partilhamos lá os materiais que saem dessas reuniões para nos facilitar o trabalho”. (E1)</p> <p>“Quando não o fazem é porque há muita falta de recursos e não se consegue. Muitas vezes, pronto, é por não ter os recursos necessários para fazer este trabalho colaborativo, não é. O professor não pode deixar a sua turma para ir, não é? Mas acontece, por exemplo, nós temos uma prática em que os alunos do terceiro e quarto ano tem inglês como disciplina curricular, e então nessa hora em que a professora de inglês está com turma, a professora da turma vai para outra sala, do terceiro ou do quarto ano. Depois é feita a escala e vai fazer apoio educativo. Pronto, também é uma forma de trabalho colaborativo, não é? Pelo menos naquela hora há sempre professores que saltam de umas salas para as outras porque a turma está com inglês.” (E2)</p> <p>“Sim, mas nem todos ... nem todos da mesma forma, não é? Porque temos a individualidade de cada um e o trabalho colaborativo também pressupõe determinadas características pessoais, há pessoas que acabam por estar mais disponíveis, não é? e aos que o fazem só de forma mais formal, mas sim, nós temos de trabalhar colaborativamente porque no fundo somos uma rede de suporte aos outros docentes em termos das medidas aplicadas aos alunos e das estratégias desenvolvida. Depende da função de cada docente, não é? Nós somos docentes da educação especial, por vezes articula-se com o professor titular, ou professor da disciplina, quando estamos em sala de aula. Quando estamos em contexto de apoio individualizado com os alunos, o professor trabalha com o aluno prepara aula para aquele aluno, no entanto, quando estamos em contexto centro de apoio à aprendizagem é mesmo fundamental que haja este trabalho colaborativo, para haver aqui uma continuidade no trabalho.” (E3)</p>

		<p>“Nem todos, mas penso que não é o departamento mais complicado... nós, porque, já trabalhamos com o quadro comum de referência das línguas e isso permitimos também termos algo comum a todos e trabalhamos todos da mesma forma. Penso que isso nos ajudou, eu vejo por exemplo departamento português, vejo-os a partilhar. Eu não vou lá ver diretamente, mas eu vejo, estou na sala dos professores vou vendo trocas de mensagens e vejo... eu vejo o trabalho, portanto não digo nada, mas vou vendo. Estou atenta, vou falando com os alunos também, vejo aquilo que eles dizem e vou sabendo o que é que se passa. Sim, verifico que há a colaboração nos grupos e no departamento. Sim.” (E4)</p> <p>“De forma colaborativa... eu acho que sim, que estão. quer dizer eu não conheço muito bem todos os professores do departamento como acabei de lhe dizer. Começando pela Marta, por exemplo, que é recente na escola... este ano o departamento e os grupos disciplinares receberam professores novos não é, portanto, estamos todos muito nessa situação. mas falando a nível 200 que é aquele que eu faço parte, sim. A colega que chegou, apesar de neste momento estar a faltar, o colega que está a substituir, que é um colega de primeiro ano de ensino, portanto, sem experiência ... e acho que sim, as pessoas estão disponíveis para o trabalho colaborativo e há entreaajuda uns com os outros, sim. (E5)</p> <p>“Os professores do departamento partilham a sua prática, uniformizam instrumentos de recolha de informação, esforçam-se por avaliar a sua prática em grupo disciplinar. Há a participação de alguns elementos do departamento em trabalho colaborativo, não necessariamente dentro do departamento.” (E6)</p> <p>“Sim. No início do ano costumamos fazer as planificações em conjunto, acertando pontos aqui e ali. Há sempre um trabalho conjunto que nem sempre parte de mim; muitas vezes são os colegas que me abordam com sugestões, que acabam por enriquecer o trabalho já apresentado. Vou sempre registando no meu caderninho essas ideias que vão surgindo. No tempo em que a Informática ainda se enquadrava no meu departamento era, sem dúvida, o ponto onde sentia mais dificuldade em alcançar. De momento, no que toca a matemática e ciências, penso ser uma figura presente e sempre disponível para trabalhar coletivamente.” (E7)</p> <p>“E pá! Nas planificações, houve uma altura em que fazíamos testes intermédios para toda a escola, era complicado porque tinha de ser tudo à mesma hora, as outras aulas tinham de parar. Mas depois abandonámos. Isso foi na sequência dos testes intermédios do Ministério. sei lá?! Há 15 anos, 12, 13 anos, vinham do Ministério como preparação para exame. Nessa altura ainda havia hipótese, por exemplo física e química, tu és de história não é, são 3 anos. Para nós, somos 2 anos! Para os miúdos podiam começar</p>
--	--	--

		<p>no 10º ou no 11º, então havia testes que vinham para o décimo. Vinham testes para quem começava no 11º. No nosso caso, por exemplo, era sempre no 10ºano. Depois quando o Ministério deixou de fazer isso, nós continuamos durante uns anos, depois também deixamos.” (E8)</p> <p>“Eu não sei se os colegas do meu departamento fazem. O meu departamento é um departamento essencialmente mais prático do que todas as outras disciplinas. Eu acho que se houvesse uma organização, ou uma orientação diferente, possivelmente até, se calhar, não iria ser tão difícil quanto isso. Agora, eu penso que sim, que as pessoas estariam abertas a fazer trabalho colaborativo. Não sei, em termos de escala não sei se seria alta, se seria baixo, não sei. Mas acho que se orientação viesse era capaz de se fazer.” (E9)</p> <p>“É assim, o nosso departamento é um departamento que é mais fácil fazermos isso porque é um departamento que só tem 2 disciplinas a educação física e as artes. Agora estou a ver outros colegas que têm imensas disciplinas, eu penso que é de todo impossível fazer essa articulação entre todos os docentes. Pronto, e o que faz, eu falo um bocado com eles, o que se faz. Eles reúnem-se, transmitem informações que são emanadas do pedagógico, transmitem as questões para debate, mas eu penso que é feito mais a nível disciplinar e não do departamento.” (E10)</p>
	<p>Trabalho colaborativo interdepartamento</p>	<p>“Sim. Mas poucas. Não há grande articulação com o primeiro ciclo. Há um pouquinho, só. Por exemplo eu faço articulação com 2 turmas do primeiro ciclo, em atividades. Com 1 turma do 4º ano e uma turma do 3º. É pouquinho” (E1)</p> <p>“Com departamentos doutros níveis de ensino disponíveis, sim. De certa forma há com o pré-escolar, porque, por exemplo, no final do ano é sempre feita uma reunião dos alunos, onde se fala sobre os alunos que vão transitar do pré-escolar para o primeiro ciclo e também aqui, depois do quarto ano para o quinto. Pronto, acho que é só. Depois há atividades que se fazem, por exemplo, também faço parte do clube ciência viva e vamos fazer agora no dia 3 fazer atividades nos laboratórios da secundária. É uma professora do secundário que vai fazer as atividades para alunos do primeiro ciclo. Pronto, também há esta articulação” (E2)</p> <p>“Inicialmente é sempre com os coordenadores de direção de turma, com um coordenador... com o coordenador do pré-escolar, com o coordenador do primeiro ciclo, com o coordenador segundo e terceiro ciclo e depois com o coordenador do secundário. Em primeira instância entre coordenadores para darmos as orientações, no entanto, tal como já disse este é um agrupamento muito grande e a comunicação nem</p>

		<p>sempre é fácil e acontece da forma como nós esperávamos, porque as dúvidas com os ciclos. Depois não são as dos outros. Portanto, há aqui ajustes também em termos de ciclos que temos que fazer, portanto, acontece com os coordenadores, acontece nos conselhos de turma, acontece na sala de professores, muitas vezes ... muitas vezes mesmo. Em termos de coordenação departamento não noto tanto em termos de coordenação da EMAEI, acabamos por sentir a necessidade na equipa de ir reunir com cada departamento, essencialmente com os mais jovens, portanto pré-escolar... iniciámos pré-escolar primeiro ciclo, segundo terceiro ciclo, o secundário já é uma situação diferente só nos conselhos de turma que se verifica essa pertinência (E3)</p> <p>“sim. por vezes. nós fazemos articulação, portanto, com a educação visual e desporto. nós temos 1 projeto que é self ... a self é um é um projeto que trabalha sempre com uma disciplina não linguística e nessa disciplina este ano estamos a trabalhar com o desporto, com educação física. os alunos fizeram, por exemplo ano passado, fizeram maquetes para os Jogos Olímpicos... fizemos depois uma exposição, este ano estão a fazer trabalhos também sobre desporto... já enviamos também para ... participamos em alguns concursos com trabalhos feitos pelos alunos. o ano passado também ganhamos um concurso da associação portuguesa de professores francês, a nível nacional, ganhamos um concurso eram segundo lugar sobre os alunos também e tudo isto com a disciplina de desporto, educação física. Em anos anteriores temos trabalhado com educação visual... depois sempre nos pedem, nós também ajudamos, por exemplo, nos conselhos de turma, nos fazemos... há sempre um projeto interdisciplinar em que nós participamos também, sim.” (E4)</p> <p>“Nós reunimos sempre para a planificação... habitualmente a planificação de ano, ou seja, no início do ano fazemos reunião... no início do período, onde planificamos os temas que vamos debater em grupo que vamos estudar com os miúdos. Infelizmente, este ano não, passamos a ter 3 tempos letivos no quinto e no sexto, mas não tínhamos, portanto, nos anos passados houve uma altura que só tínhamos 2 tempos 45 minutos do quinto, 2 tempos de 45 minutos no sexto e, portanto, claro que os conteúdos do quinto ano nunca ficavam todos lecionados, depois nós começamos sempre no sexto ano pelos conteúdos do quinto e depois continuávamos... e aí havia sempre planificação em conjunto. onde é que íamos começar no quinto ano, quantas aulas íamos tentar dar para cada tema, onde é que íamos tentar chegar no primeiro período, quantas aulas tínhamos, como é que íamos tentar fazer, até mesmo no sexto ano, como depois os alunos não têm o livro do quinto, tinham que os devolver, como é que íamos fazer, o que é que íamos tentar fazer. Sim. fizemos sempre a planificação e depois vamos ajustando ao longo do ano, portanto, vamos tentando ver se estamos a cumprir mais ou menos o que está planificado, se as turmas estão a</p>
--	--	---

		<p>andar com aquilo que nós pretendemos, ou temos que rever a planificação e fazer reajustes na planificação.” (E5)</p> <p>(E6)</p> <p>“Com os outros departamentos, às vezes, é mais complicado. Por falta de tempo, talvez. Por exemplo, ainda voltando ao meu departamento este ano nós tínhamos uma hora em comum com físico-química, e aí havia muita partilha de informações até porque tínhamos a aula conjunta, e portanto, tínhamos que colaborar muitas vezes. Até nos trabalhos que estávamos a realizar conjuntamente tentávamos que houvesse uma relação de proximidade para constante partilha de informação. Há alguns anos que não temos essa hora e sentimos falta porque era uma hora interessante para todas as partes, pela partilha que era realizada entre nós. Os projetos e trabalhos eram mais dinâmicos e coordenados. Agora é mais difícil a gestão.” (E7)</p> <p>“Não há muito.! Os outros departamentos fazem a reunião no início do ano, depois faço uma reunião com os delegados. Depois eles fazem com os seus colegas de grupo. Por norma, depois não há mais nenhuma. O que é que eu faço? Eu partilho as informações com o departamento, é preciso que o departamento, quer dizer com os delegados para depois mandarem aos seus. Eu mando aos meus e quando é preciso alguma coisa, eu falo com cada um na sala de professores, não faço reunião por isso.” (E8)</p> <p>“não há muito... os outros departamentos fazemos a reunião no início do ano, faço os com os delegados depois eles fazem com os seus. Por norma, depois não há mais nenhuma. o que é que eu faço? eu partilho as informações com o departamento. é preciso que o departamento... quer dizer com os delegados para depois mandarem aos seus, eu mando para os meus.... e quando é preciso alguma coisa, eu falo com cada um na sala de professores, não faço reunião por isso.” (E8)</p> <p>“Pois exatamente aí, não existe nenhum. não existe exatamente porque possivelmente o trabalho colaborativo nesta escola não é visto como a construção de instrumentos que possam ser utilizados por diferentes disciplinas com o mesmo objetivo, com o mesmo fim. Agora, em termos de parceria e entre disciplinas eu penso que isso existe e sempre existiu não como na construção, mas na cedência, na organização de atividades, na organização de visitas de estudo. eu acho que isso sempre houve.” (E9)</p>
--	--	---

		<p>“é assim, o nosso departamento é um departamento que é mais fácil fazermos isso porque é um departamento que só tem 2 disciplinas a educação física e as artes, agora estou a ver outros colegas que têm imensas disciplinas... eu penso que é de todo impossível fazer essa articulação entre todos os docentes. Pronto, e o que faz, eu falo um bocado com eles, o que se faz... eles reúnem-se, transmitem informações que são emanadas do pedagógico, transmitem as questões para debate, mas eu penso que é feito mais a nível disciplinar e não do departamento.” (E10)9</p>
	<p>Apoio às atividades letivas</p>	<p>“planificações, também fazemos isso. É preparado em grupo e partilhamos” (E1)</p> <p>“sim, pelo menos a planificação, de uma forma geral, é feita em conjunto depois as estratégias que cada um utiliza dentro da sala de aula é feita de uma forma mais individualizada, mas eu penso que sim... pelo menos, é aquilo que eu leio das reuniões que elas fazem em termos de grupo. Vem muita partilha, também, não é. Quer dizer não trabalho colaborativo físico, real, mas é um trabalho colaborativo em termos de partilha de ideias ou de estratégias” (E2)</p> <p>“Inicialmente é sempre com os coordenadores de direção de turma, com um coordenador... com o coordenador do pré-escolar, com o coordenador do primeiro ciclo, com o coordenador segundo e terceiro ciclo e depois com o coordenador do secundário. Em primeira instância entre coordenadores para darmos as orientações, no entanto, tal como já disse este é um agrupamento muito grande e a comunicação nem sempre é fácil e acontece da forma como nós esperávamos, porque as dúvidas com os ciclos. Depois não são as dos outros. Portanto, há aqui ajustes também em termos de ciclos que temos que fazer, portanto, acontece com os coordenadores, acontece nos conselhos de turma, acontece na sala de professores, muitas vezes ...muitas vezes mesmo. Em termos de coordenação departamento não noto tanto em termos de coordenação da EMAEI, acabamos por sentir a necessidade na equipa de ir reunir com cada departamento, essencialmente com os mais jovens, portanto pré-escolar... iniciámos pré-escolar primeiro ciclo, segundo terceiro ciclo, o secundário já é uma situação diferente só nos conselhos de turma que se verifica essa pertinência.” (E3)</p> <p>“Nas atividades letivas não, isso não. nesse aspeto não partilhamos muito, porque nós usamos um manual e basicamente nós seguimos o manual, portanto, depois podemos integrar uma ou outra atividade que não esteja no manual, e é isso que nós partilhamos, uns com os outros, mas acabamos por seguir. nas reuniões, depois do final do período, nós então aí é que vemos o que é que fizemos e depois também partilhamos.</p>

		<p>porque nós não temos tempo de estar a preparar aulas em conjunto. não temos tempo para isso. temos muitas turmas, não dá” (E4)</p> <p>“nós reunimos sempre para a planificação... habitualmente a planificação de ano, ou seja, no início do ano fazemos reunião... no início do período, onde planificamos os temas que vamos debater em grupo que vamos estudar com os miúdos. Sim. fizemos sempre a planificação e depois vamos ajustando ao longo do ano, portanto, vamos tentando ver se estamos a cumprir mais ou menos o que está planificado, se as turmas estão a andar com aquilo que nós pretendemos, ou temos que rever a planificação e fazer reajustes na planificação.” (E5)</p> <p>“Verifica-se trabalho colaborativo no grupo disciplinar na avaliação diagnóstica, no início do ano letivo, elaborada em conjunto e aplicada em diversos formatos de recolha (as mesmas questões recolhidas em resposta escrita ou através de kahoot); ao nível dos testes de avaliação formativa, há partilha entre alguns elementos do grupo mas não são elaborados em conjunto; ao nível dos trabalhos de estudo de caso, há preparação conjunta dos guiões, uma vez por período ou duas vezes por ano letivo, dado a reduzida duração do 3º período.” (E6)</p> <p>“No início do ano costumamos fazer as planificações em conjunto, acertando pontos aqui e ali. Há sempre um trabalho conjunto que nem sempre parte de mim; muitas vezes são os colegas que me abordam com sugestões, que acabam por enriquecer o trabalho já apresentado. Vou sempre registando no meu caderninho essas ideias que vão surgindo. No tempo em que a Informática ainda se enquadrava no meu departamento era, sem dúvida, o ponto onde sentia mais dificuldade em alcançar. De momento, no que toca a matemática e ciências, penso ser uma figura presente e sempre disponível para trabalhar coletivamente.” (E7)</p> <p>“sim... tem que ser. pá...planificações... houve uma altura em que fazíamos testes intermédios para a escola era complicado porque tinha que ser tudo à mesma hora, as outras aulas tinham que parar. mas depois abandonámos.” (E8)</p> <p>“atividades letivas ... há um projeto inter turma e nesse projeto inter turma há um tema em que há diversas disciplinas que participam nesse projeto inter turma, que ao longo do ano letivo vão... vão organizando determinadas atividades para que no final do ano tudo se junte... e que fique completo, com o formato de um bolo.” (E9)</p>
--	--	--

		<p>“Não, não que esteja planeado diretamente, mas temos de ter atenção a isso.” (E10)</p>
Sugestões	Obstáculos	<p>“Não” (E1)</p> <p>“Sim, a primeira falta de recursos humanos. Eu acho que havendo, toda a gente queria ter um apoio na sala de aula. Portanto, eu sou apologista que nós temos muitos docentes acima dos 60 anos, e que é uma maldade aquilo que se está a fazer, porque educadores e professores do primeiro ciclo com meninos tão pequeninos e o professor de primeiro ciclo tem tantas disciplinas para lecionar e as turmas são cada vez mais difíceis. Não há turmas sem problemas... eu acho que os colegas deviam estar em trabalho colaborativo com os novos professores a apoiar, mas não há recursos humanos. Depois é outra fragilidade: do julgamento, da crítica, pensar que os seus pares, não é? Que acontece não podemos escamotear isso, que realmente existe, não é? há sempre colegas que, pronto, veem a fragilidade do outro, não é? nem sequer vão questionar sei lá, por exemplo, um professor que levantou um bocadinho mais a voz ninguém se foca porque é que ele levantou a voz, o que é que se passou ali naquela sala, não é? se calhar eu na situação dele o que é que eu teria feito? teria feito o mesmo, não estou aqui para colaborar? não vai só focar no estava a acontecer quando passei no corredor e eu estava a gritar pronto isto faz com que às vezes os colegas se inibam, não é? (E2)</p> <p>“Então, acho que o único impedimento ao trabalho colaborativo é a predisposição de cada um para o fazer, não é? Claro que as lideranças têm aqui um papel fundamental também ao promovê-lo, se calhar, a refletir sobre a importância dele... se calhar é o que falta, no geral. Agora que falou nisso talvez seja aqui uma questão que temos de fazer, não é? Mas pensar sobre a importância dele e as vantagens que têm sobre o trabalho colaborativo talvez, seja aqui... Também não temos propriamente muito tempo disponível para o trabalho colaborativo. Ainda é muito burocrático. Nós perdemos ou não perdemos, mas pronto... estamos muito do tempo a preencher papelada, a preencher plataforma, a preencher ... cumprir com prazos de documentação e nesta azáfama perde-se... poderá perder-se o trabalho colaborativo. Para além, depois das questões familiares de cada um de nós porque somos pessoas, não é? - As instalações do agrupamento</p>

	<p>... podemos dizer que em termos de agrupamento, a escola que tem melhores condições para... é o centro escolar, porque às vezes precisamos... quando andamos aqui, precisamos de uma sala para reunir ... precisamos de... e nem sempre há. Andamos sempre à procura. (E3)</p> <p>“A burocracia ... a burocracia e muitos tempos letivos. Muito tempo na escola... nós temos um tempo semanal para partilhar com os colegas, nós aproveitamos esse tempo, mas é pouco, devia ser mais. Depois as pessoas também estão muito cansadas e muitas vezes querem ir para casa descansar um bocadinho para depois retomarem o trabalho em casa, porque nós não paramos.” (E4)</p> <p>Não. O espaço físico, sim... porque pronto, é difícil nós temos uma sala. como viu para arranjarmos uma sala e estamos numa tarde de terça-feira, então se fosse na parte da manhã muito mais difícil seria. O espaço físico ... os espaços físicos estão todos ocupados, tudo o que é espaço está tudo ocupado. o trabalho colaborativo e muito mais feito de carácter informal, como lhe disse, ou assim online portanto, nós fazemos ou temos marcado através do meet uma reunião e, conversamos através do meet em casa, onde de discute o que o que estás a fazer... fazemos, pronto, muito mais nesse sentido. isso sim. E claro que os horários dificultam. não consigo... eu não tenho mesmo horário das minhas colegas e, portanto, não consigo ver que elas estão a trabalhar ... então se formos falar na Sónia Veiga que está nos segundo e no terceiro ciclo, então mais difícil é... é a colega nova que cá está... e que agora o Diogo tem portanto, mais difícil é essa supervisão. e nós trabalhamos muito informalmente, o que é que cada um faz, e depois juntamos, mas não.... partilhamos fichas, partilhamos testes, partilhamos estratégias, mas muito mais assim, a conversa informal, sim (E5)</p> <p>“Não, neste agrupamento em particular. O professor desenvolve um trabalho muito solitário e tem dificuldade em concretizar mais trabalho colaborativo, por falta de disponibilidade de tempo comum com os colegas”. (E6)</p> <p>“Às vezes nós também não o fazemos porque já não precisamos, porque quando estamos aqui e estamos aqui muito tempo, vamos conversando uns com os outros, nas nossas horas que estão mais mortas, mesmo nos intervalos, e portanto, vamos partilhando aquilo que achamos útil e já não vemos necessidade de depois estarmos a realizar essa partilha fora desse contexto. Mas às vezes vamos conversar noutro âmbito, fazemos as coisas e depois enviamos aos outros, para que estes vejam e façam a sua apreciação, mas quase tudo através do Drive. Essa é uma boa forma de colaborar, quer dizer, não tem que ser na</p>
--	--

		<p>realidade presencial. Pode ser feita desta forma até porque depois cada um tem o seu ritmo, há pessoas que trabalham melhor de manhã, outros que trabalham melhor à noite. Então, não sendo presencial, quando estamos juntos vamos limando arestas, mas depois podemos fazer ao nosso ritmo, vamos partilhando as coisas de outra forma. A informática ainda auxilia mais nesse aspeto.” (E7)</p> <p>“Não. Se uma pessoa quiser fazer trabalho colaborativo com 2 ou 3 pessoas do grupo, não tem maneira, ao mesmo tempo, isso não dá! A não ser a quarta-feira à tarde, mas também às vezes há tanta coisa há quarta-feira à tarde, que é difícil, mas tiraram isso, não. Se eu chegar à direção e disser assim, pá, eu queria marcar sempre uma reunião todas as quartas-feiras à tarde para fazer, a Clara ficava toda contente. Ela já me disse isso, olha eu vou dizer o pior! Não sei, porque isso não interessa a ninguém. Matavam-me, pois.”. (E8)</p> <p>“É assim, a preparação de atividades letivas, se for por disciplina, isso ocorre. Se for interdisciplina, possivelmente não vai ocorrer. Talvez, ou não tem ocorrido, ou ocorre em algumas disciplinas e não ocorre noutras. Eu dos outros grupos, eu não sei! No meu grupo, normalmente nós planificamos as atividades até porque é uma disciplina tão específica e com espaços que não é a sala de aula e com materiais específicos, que dificilmente, não quer dizer que pontualmente haja. Porque já houve professores, por exemplo de físico-química a abordar em determinadas matérias que tenham pedido aos professores de educação física para tentarem através da prática reforçar aquilo que foi dito em sala de aula. Isso já foi feito. Pronto, e entre outras. Agora em termos de elaboração de instrumentos, eu falo da minha disciplina construímos para a nossa, não estou a ver, não me tenha apercebido que construí para a educação visual, ou que o constitua para educação musical, não há. Obstáculos?! Se calhar os obstáculos, foi aquilo que eu tenho estado a dizer, se calhar não há política de escola, não há. Eu sei que escolas que trabalham assim, sei de escolas que possivelmente vão mais de encontro às perguntas que me foram feitas, mas se calhar são escolas com metade dos alunos ou menos de metade dos alunos que a nossa escola tem. Tu vê, e se calhar até mais estimulante, quer para os professores quer com os alunos. Quando é uma escola muito numerosa, com horários muito dispersos dos professores, se calhar não há incentivo, não há vontade para se trabalhar desta maneira, dessa forma.” (E9)</p> <p>“Os próprios espaços da escola, a escola não é colhedora, não é apelativa. Pronto, eu falo nomeadamente das disciplinas de educação física e de artes que os alunos estão, estão colocados numa sala exígua, em que chove dentro do pavilhão, em que o balneário não tem condições para os nossos alunos! Ah, a outra questão que eu vejo, nós de facto vivemos numa escola bastante calma em termos de alunos, mas os</p>
--	--	--

		<p>alunos, pronto, a escola eu acho que o espaço da escola já lhe diz muito pouco ou nada, à maior parte dos alunos.” (E10)</p>
	<p>Medidas</p>	<p>“Eu acho que a nível do departamento, por exemplo, este ano é que nós estamos a ser mais, pronto, o grupinho mais unido, mais de partilha, mais de colaboração porque nos anos anteriores, não. Era cada um trabalhava para si, não havia grande ligação, não havia grande partilha. E porquê? Porque às vezes também é a mentalidade das pessoas que gostam de trabalhar sozinhas, gostam de mostrar que só trabalham sozinhos, era uma competição para ver quem é que era melhor, quem é que tinha aí os placares mais ... está ver.” (E1)</p> <p>“Pronto, se calhar, poderíamos começar logo no início do ano quando se faz a planificação, pensar bem, se calhar, tem que haver aqui algumas práticas colaborativas, que permitam que os professores pensem nelas e as façam, sei lá, nem que seja coisas pontuais, uma ou duas vezes por período, porque depois reconhecendo as vantagens, por que as coisas acontecem”. (E2)</p> <p>“uma estratégia... ora, no meu entender obrigado a reuniões pontuais todas as semanas também não será solução, porque eu já estive num agrupamento em que fazia isso e parece que estávamos ali só a cumprir... o tempo não fluía... portanto, esporadicamente será importante. Realmente fazer estas reuniões de carácter mais formal, será também importante fazer formação na área, na importância do trabalho colaborativo. Será uma medida e depois para proporcionar espaços adequados, mas nós temos esta limitação porque já temos uma escola com muitos anos também ... para que se possa desenvolver.” (E3)</p> <p>“Darem horas, mesmo ...obrigarem ... eu acho que em Portugal é assim, se as pessoas não forem obrigadas é difícil. Depois habitua-se e já fazem por elas próprias, mas acho que inicialmente tem que ser obrigado, darem horas obrigatórias para que as pessoas se reúnam, mesmo. Não digo que seja todos as semanas, mas talvez uma vez por mês, o grupo disciplinar reunir-se, mas isto seria bom se não tivéssemos tantas horas, tantas tarefas a fazer na escola. Portanto, isso seria mais uma tarefa, portanto havia deveria de haver uma redução dos horários dos professores para poderem refletir mais e para poderem trabalhar mais em colaboração” (E4)</p> <p>“Eu penso que neste momento mais do que até aqui, tem havido um trabalho colaborativo mesmo vertical... segundo e terceiro ciclo tem havido uma articulação vertical muito maior do que havia em anos anteriores. noto essa situação. isto a nível de.... claro que depois primeiro ciclo já não é, porque pronto, os conteúdos são diferentes, as escolas estão em espaços físicos diferentes e também os horários dificultam que seja</p>

	<p>possível haver essa articulação vertical não significando que não deva existir, mas pelo menos... nem estou a imaginar qualquer tipo de medida que pudesse ter sucesso a 100%. se me disser ok, tem 1 hora para poderem reunir todas as semanas ou de 15 em 15 dias realmente podia-se, mas não sei se isso é proveitoso... não sei se mais é melhor. para mim às vezes menos é mais, porque cada um tem a liberdade de trabalhar... as pessoas sentem liberdade para fazer o trabalho, apresentam o que fazem... trabalho de uma forma colaborativa informalmente pensando nas coisas, nada impede que se discuta a qualquer hora e, portanto, às vezes eu acho que menos, é mais. Agora, obrigar todas as semanas ou de 15 em 15 a uma reunião de departamento ou uma do grupo para analisar... acho que isso não ia trazer vantagens". (E5)</p> <p>"Criação de uma hora comum para todos os elementos do grupo disciplinar no respetivo horário semanal". (E6)</p> <p>"Deixe-me lá pensar... para já, pronto, se calhar, teria que partir, dos próprios coordenadores. Provavelmente, com mais insistência nossa, mais informação e formação. Quando assumi este cargo pela primeira vez não tive qualquer tipo de formação, facto que se regista até hoje. Somos assim atirados quase aos leões, no sentido de, agora desenrasca-te. Provavelmente, se tivéssemos uma formação mais concreta, se calhar podíamos desempenhar melhor o nosso cargo." (E7)</p> <p>"Reformar os professores mais velhos (não ponhas isso!!). Os professores mais velhos ganham vícios, contra mim falo! E às vezes, é mais fácil trabalhar com miúdos, miúdos, professores mais novos e que já vem também com isso fomentado. Já as pessoas mais velhas, eu quando entrei na profissão aprendi a fazer as coisas a olhar para os outros. Sou de engenharia, sabia lá, porque eu tinha que fazer panificação?! Como é que eu fiz? Olha, éh pá, olhava para a que estava feita e também não é preciso nada! Isto já foi há 40 anos, portanto, planificações ou aquela contagem dos tempos, etc, isso aprendi a ver pelos outros. Depois tive, tive formação durante 2 anos numa escola piloto na outra reforma que o Roberto Carneiro e aí aprendi muito, mas pronto, mas a maior parte das vezes é ver os outros. (E8)</p> <p>"Não sei, se calhar era haver pessoas com mais conhecimento, que pegassem as coisas e que fossem passar a toda a gente a informação, e dê-se a orientação das coisas feitas. Se calhar, ou das coisas bem feitas. Nós tivemos 1 ação de formação e eu estive lá presente nessa ação de formação, tudo nos leva a querer dizer que isto é uma grande forma e uma melhor forma de trabalhar. Não sei se é, ou se não. Como eu nunca a utilizei não sei se é ou se não. Agora o politicamente correto é dizer que sim, até porque as</p>
--	--

		<p>orientações superiores são essas mesmas, agora na prática, no terreno, não sei se é se não, porque eu nunca trabalhei assim, não sei o que é que ia dizer.” (E9)</p> <p>“Uma das melhores era o par pedagógico, acho que funcionaria, portanto, começando logo pelo espaço. A turma e havendo 2 professores no mesmo espaço, esse era uma boa medida. E se calhar se 2 colegas tivessem uma opinião nesse aspeto facilmente seriam mobilizados para o trabalho colaborativo, embora e assim, eu considero, eu vejo quando há visitas de estudo, quando há projetos e mais coisas. Eu acho que a escola tem, aí nota-se o trabalho colaborativo mais do que num espaço de turma, do espaço entre as disciplinas. E eu acho que se nota muito na visita de estudo, projetos que estão coisas a acontecer. Nota-se muito trabalho colaborativo entre os professores, se não fosse assim as coisas não funcionariam como têm funcionado até aqui.” (E10)</p>
--	--	---