

BIBLIOTECAS ESCOLARES: ESTRATÉGIA, LIDERANÇA E BOM

SENSO

Deolinda Ramos

Bibliotecária

E-mail: deolinda_r@yahoo.com

Maria Cristina Ramos

Biblioteca Escolar

Agrupamento de Escolas de Vidigueira

Tel: 967070155

E-mail: ramos.mariac@gmail.com

RESUMO: O pensamento e o planeamento estratégico permitem abordar, numa perspetiva diferente, os recentes contextos das bibliotecas escolares do séc. XXI, exigindo uma nova postura do professor bibliotecário e da sua equipa relativamente à gestão das entidades documentais. Pensar e executar projetos à medida das necessidades dos seus utilizadores é acrescentar valor ao processo de conhecimento dos estudantes e ao trabalho da biblioteca escolar, delineando-lhe o seu posicionamento e diferenciação. O projeto “Venham lá os exames”, desenvolvido pela biblioteca escolar do Agrupamento de Escolas de Vidigueira, é um exemplo de como uma estratégia e uma planificação devidamente sustentadas pode ajudar a melhorar o sucesso educativo, dar resposta às metas elencadas no projeto educativo e permitir uma articulação entre a BE e os vários contextos dentro da escola

PALAVRAS-CHAVE: Pensamento Estratégico; Planeamento Estratégico; Bibliotecas Escolares; Sucesso Educativo; Literacias

Abstract: The thinking and strategic planning allow addressing in a different perspective, recent contexts of school libraries in 21st century, requiring a new attitude of the teacher librarian and his team regarding the management of documentary entities. Thinking and execute projects according to the needs of its users is to add value to the learning process of students and the work of the school library, outlining his positioning and differentiation. The project "Venham lá os exames" developed by the school library of Agrupamento de Escolas de Vidigueira, is an example of such a strategy and planning properly supported can help improve educational success, meet goals listed in the educational project and allow an articulation between school library and the various contexts within the school

Key words: Strategic Thinking; Strategic Planning; School Libraries; Educational Success; Literacies

OS NOVOS CAMINHOS PARA A BIBLIOTECA ESCOLAR SÉC. XXI

Vivemos num período que debate o Ensino e o novo paradigma da educação, que coloca o estudante no centro do processo contínuo de aquisição de conhecimentos formais e informais. O sistema de educação apresenta políticas que promovem a democraticidade do Saber, a igualdade de oportunidades e as novas Tecnologias da Informação e do Conhecimento chegam às escolas, numa tentativa de enquadrar as novas gerações na Sociedade da Informação. As recentes diretrizes do Ministério fomentam e reforçam a Leitura e a Matemática através de projetos de prioridade nacional. Esta seria, pois, uma “época de ouro” para implementar um novo estilo e uma nova concepção de bibliotecas escolares, aliados à transformação organizacional da educação, à mudança de mentalidade relativamente à pertinência e à função das bibliotecas no seio desse ensino e na formação dos estudantes.

Hoje em dia, é consensual que a biblioteca Escolar (BE) é um núcleo pedagógico fundamental nas escolas, que preconizam a qualidade de aprendizagem para os seus estudantes. Respondendo às mudanças introduzidas pela sociedade a biblioteca escolar deve possibilitar que os estudantes sejam “utilizadores de ideias e de informação” (Eisenberg e Miller: 2002). Este aspeto é basilar porque define as especificidades e o papel central destas entidades documentais. À BE está implícita uma atuação pedagógica e formativa que dote os estudantes de ferramentas e competências que lhes permitam chegar ao conhecimento. Mais do que “adquirir”, “organizar” e “disponibilizar” recursos documentais, as bibliotecas escolares deverão desenvolver e disponibilizar programas de literacia de informação, de promoção da leitura e de gestão da informação que vão de encontro às necessidades dos estudantes e que certamente estarão na agenda de prioridades da escola. Por isso, esta abordagem programática desencadeada pela BE deve envolver o consenso da comunidade educativa e estar em consonância com a missão da escola.

No entanto, este teórico paradigma assertivo de ensino, que coloca implícita e explicitamente as bibliotecas escolares no centro do processo educativo, nem sempre é uma realidade.

A nível macro, a grande imprevisibilidade e instabilidade que caracterizam a educação no nosso país impõem alguma pressão, novos procedimentos e ritmos de trabalho. Por outro lado, algumas escolas /direções ainda não vêem a BE como núcleo pedagógico que facilita o acesso à informação, que promove o conhecimento e concorre para a equidade.

Efetivamente, integrada na realidade escolar, a biblioteca escolar tem características muito próprias, uma vez que uma das suas missões, porventura a mais importante, é a de responder às necessidades de informação e formação da sua comunidade de utilizadores. Esta ideia central requer que a BE acompanhe as mudanças paradigmáticas e que se ajuste a novas realidades, impondo um posicionamento e

linhas de atuação muito claras dentro da escola. Deste modo, estas entidades documentais tornaram-se bibliotecas híbridas, com recursos físicos e virtuais e, mais do que um local que disponibiliza fundo documental e recursos, elas deverão tornar-se espaços geradores de conhecimento/saber e núcleos particularmente ativos no processo de aprendizagem e construção de conhecimentos dentro da escola. Estas particularidades são centrais e conferem-lhes grande responsabilidade e um cunho muito próprio.

Para dar resposta a estas especificidades, as BEs deverão desenvolver e disponibilizar programas de literacia de informação, de promoção da leitura e do conhecimento e de gestão da informação que vão ao encontro das necessidades dos seus utilizadores. As carências do contexto serão apuradas quer a partir da análise da entidade documental no seu todo e dos seus diversos setores, quer a partir do trabalho de colaboração que deve existir entre a BE e os professores. Deverá então existir um trabalho muito próximo e uma identificação de paradigmas e de atuação entre as bibliotecas, os órgãos da escola e os professores, já que todos trabalham para um objetivo comum: o sucesso educativo dos alunos. Os processos desencadeados pela biblioteca escolar só terão sustentabilidade (i) se estiverem plenamente integrados no Projeto Educativo da Escola; (ii) se forem planificados estrategicamente, (iii) se forem geridos de forma estratégica e (iiii) se forem conhecidos e aceites pelos órgãos pedagógicos e de direção da escola, bem como por todos os professores.

A Biblioteca escolar é constituída por um conjunto de “partes” todas elas dependentes umas das outras: os *inputs* (aquilo que diz respeito à formação da BE: *staff*, tecnologia, espaço, orçamento, etc.); os *outputs* (serviços, ensino de competências...) e os processos (aquilo que transforma os *inputs* em *outputs*). Todas estas “partes” são importantes já que desempenham uma função individual e uma função harmonicamente articulada com as outras “partes” permitindo a constituição de um todo que é a própria biblioteca escolar. No entanto, neste sistema sobressaem os processos, verdadeiros elos entre os *inputs* e os *outputs*; e os próprios *outputs*, os resultados. Se pensarmos na ideia central por que se deve reger uma BE (dar resposta às necessidades de informação dos utilizadores), poder-se-á afirmar que os três *outputs* verdadeiramente importantes são programas de promoção da leitura e do conhecimento; de literacia de informação e de gestão da informação, porque são eles que proporcionam a autonomia, a informação e o conhecimento dos estudantes.

Ao *modus operandi* da BE e do professor bibliotecário está subjacente uma planificação (traçada para um período de tempo mais alargado – até quatro anos) e um plano tático (normalmente traçado para um ano) que norteia e propicia que a sua ação se torne num processo contínuo coerente. Contudo será essencial que a BE não olhe para a planificação como um documento fechado; a sua adaptabilidade à mudança requer que se olhe para a planificação como um documento central na BE, mas sujeito a monitorizações e reavaliações sempre que necessário.

Em todo este processo de gestão, a apresentação de resultados é essencial para que a escola

perceba a imprescindibilidade da BE e para que a própria biblioteca escolar entenda os benefícios e o valor (*outcomes*) que os seus programas trouxeram para os estudantes. Mais do que a estatística dos empréstimos, este entendimento deve ser construído a partir de indicadores que mostrem de forma quantitativa e qualitativa a mais-valia da BE no processo de aprendizagem dos estudantes. E, mais uma vez, também aqui o trabalho colaborativo entre a BE e os professores é necessário.

Neste contexto, à primeira vista complexo, é necessário que os Professores Bibliotecários (PB) repensem atitudes e procedimentos e compreendam a BE como um processo em constante construção, por outras palavras, e utilizando uma expressão de Eisenberg e Miller, (2002), «Be strategic». Esta ideia é sugestiva e fundamental quando aplicada às bibliotecas escolares pressupondo que elas, através de uma equipa coesa e perspicaz, respondam de forma eficaz às necessidades da sua população escolar e reajustem os seus procedimentos face às alterações de contextos.

Pensar estrategicamente a BE está intimamente ligado ao “ethos” e à filosofia que estão subjacentes ao trabalho de equipa; ou seja, às convenções que servem de guia, aos pontos de vista e ao sistema de valores que devem enformar a BE. Para Eisenberg e Miller (2002) pensar estrategicamente implica, (i) uma grande sagacidade e perspicácia na análise do ambiente interno e externo da BE; (ii) atitude positiva face às contrariedades; (iii) flexibilidade na ação; (iv) bom senso e equilíbrio na decisão; manter-se atento à agenda da escola e atualizado face às novas tendências teóricas relativas ao universo de trabalho. Estes quatro atributos, que deverão revestir a personalidade da equipa, e muito particularmente a do professor bibliotecário, conferem uma grande elasticidade de ação. Por outro lado, permitirão que o professor bibliotecário ganhe uma grande influência dentro da escola já que lhe permite ter uma visão muito clara do caminho a seguir, das parcerias que no momento deve estabelecer. Por outras palavras, um PB detentor de pensamento estratégico está onde e com quem deve estar na hora certa e este empenho e esta competência facilitar-lhe-á a implementação dos programas essenciais da BE e permitir-lhe-á estabelecer parcerias dentro e fora da escola mais facilmente. Aliada a esta postura face à liderança, estão três vertentes essenciais para as bibliotecas escolares do séc. XXI: gestão, planeamento e comunicação estratégicas. A grande importância da gestão estratégica reside no facto de, como processo global, permitir que a entidade documental efetue o seu autoconhecimento (através da análise do ambiente interno e externo), trace a sua missão, objetivos e visão; proceda à análise estratégica, formule as estratégias mais adequadas ao contexto e que evidenciem o posicionamento e as suas marcas de diferenciação; implemente, execute, monitorize e avalie o processo. Esta interação de processos e etapas (i) permitem perspetivar a longo prazo; (ii) estipular o ponto de chegada, (iii) planificar a sua ação a partir das necessidades reais e (iv) promovem a capacidade da biblioteca fazer as suas escolhas sustentadas num diagnóstico consistente, minimizando a incerteza. A questão da tomada de decisão é, portanto, essencial e está subjacente ao pensamento estratégico. Mintzberg,

et al., (1976), citados por Ferreira et al., (1996, 211) referem que “o processo de tomada de decisão pode ser definido como o conjunto de ações e fatores que têm início com a definição de um problema desencadeador de uma ação e termina com a escolha específica de uma determinada ação”. A tomada de decisão deve, então, centrar-se não em decisões de rotina ou que assentem no hábito, mas em decisões estruturais, novas e direcionadas; ou seja, em decisões estratégicas. Portanto, as necessidades dos utilizadores, os recursos, o *know-how* da BE, ou um problema imprevisto, entre outros fatores, podem ser o ponto de partida para uma tomada de decisão cirúrgica e estratégica por parte do professor bibliotecário. Mais do que influenciar as decisões operacionais da biblioteca, as decisões estratégicas irão abranger a BE e a escola na sua globalidade, já que entre elas existe “uma interdependência sistémica [...] em que todas as partes interagem convergindo para uma finalidade única” (Teixeira, 2011:8).

Uma vez que estas decisões comportam algum risco, incerteza e criatividade porque não são óbvias, nem rotineiras e têm certo grau de complexidade, elas podem espoletar a falta de consensos e, por vezes, conflitos. Daí que seja fundamental o bom senso, o sentido crítico e a perspicácia do professor bibliotecário para que, após uma análise detalhada e o cálculo aproximado do risco, possa decidir da melhor forma, no momento certo. Neste processo estratégico, a importância da comunicação estratégica é vital, quer se destine ao seu ambiente interno como ao externo e Teixeira (2005: 184) acrescenta que a maioria dos gestores que alcançam o sucesso devem-no, em parte, ao seu poder de comunicação já que, por essa via, conseguem dar a conhecer à sua plateia “os objetivos e o que deles se espera para que eles sejam atingidos”. A consistência é, por isso, um imperativo quando pensamos em todos os processos de gestão, e muito particularmente em todos os aspetos que rodeiam comunicação de uma entidade documental. A biblioteca escolar está inserida num ambiente complexo e propício a transformações e instabilidades e, por isso, necessita de encontrar novas estratégias para enfrentar as barreiras que todos os dias se lhe deparam. Definir públicos externos e prioridades, determinar regras e canais de comunicação, determinar estratégias sólidas de implementação, optar por uma comunicação positiva e pró-ativa, estar atento às oportunidades e aprender com as boas práticas nesta área, são aspetos que lhe acrescentam solidez e mais-valia.

Neste contexto, a comunicação é uma ferramenta poderosa que pode permitir o desenvolvimento de relações de confiança, tão necessárias para a BE angariar parceiros, recursos e implementar as suas estratégias. Para que os *stakeholders* (partes interessadas) construam uma opinião informada e favorável da BE, esta deverá apoiar a sua comunicação em evidências e usar a sua avaliação como testemunho da sua capacidade, do seu valor e da sua eficiência. Estes procedimentos permitirão que a biblioteca potencie um clima de confiança entre ela e os seus públicos internos e externos, facilitando um diálogo simples e natural entre ambas as partes. Num outro prisma, comunicar a atividade da biblioteca a nível interno pode contribuir para intensificar a coesão e a motivação da sua equipa e

reforçar o impacto do seu trabalho no meio ambiente em que se move. Silva, diretor de uma agência de comunicação refere a Santos (2010:293): “Quando as organizações realizam ações das quais se podem orgulhar, devem dizê-lo, porque isso projeta a sua ação. A este expressar da atividade desempenhada chama-se comunicação. Comunicar resulta, portanto, [...] numa obrigação para a comunidade, para que os outros nos compreendam mais e, sobretudo, para que nos conheçam em todas as dimensões e valorizem o esforço coletivo”. A comunicação permite, portanto dar-se a conhecer, ser-se compreendido e valorizado. Mas nela está também implícita a relação pedagógica que a biblioteca estabelece com os estudantes; a mobilização que esta faz em torno do seu projeto; a coesão e a circulação de ideias entre o PB, a equipa e os colaboradores; a transmissão de conhecimentos que as boas práticas lhes podem trazer; o crescimento físico e orçamental da organização; entre muitos outros aspetos essenciais. Daí que não se possa dissociar a comunicação da liderança, nem da gestão e da estratégia uma vez que ela envolve e potencia todos os aspetos essenciais da biblioteca escolar.

“VENHAM LÁ OS EXAMES”: UM PROJETO DESENHADO À MEDIDA DAS NECESSIDADES DOS UTILIZADORES

Um exemplo da estratégia aliada às bibliotecas escolares é o projeto “Venham lá os exames”, que está a ser desenvolvido há cerca de um ano e meio no Agrupamento de Escolas de Vidigueira e que foi distinguido com as “Ideias de Mérito” em maio deste ano.

No ano letivo 2009/10 os resultados das avaliações externas dos alunos de 9º ano, a Português, voltaram a ficar muito abaixo das classificações internas, das metas do Agrupamento e das metas nacionais. Depois de discutidos estes resultados dos estudantes, o Conselho Pedagógico chegou à conclusão que estes não interpretavam corretamente os enunciados, não conseguiam raciocinar/desenvolver um tema, tinham dificuldade em elaborar uma síntese e não tinham hábitos de escrita. Vendo esta situação como uma oportunidade, a BE começou a pensar/desenhar um programa que desse resposta a estas dificuldades dos estudantes. Este era um momento único para conseguir “institucionalizar” um programa que os ajudasse a desenvolver competências/conteúdos ao nível das habilidades e literacia da informação (aceder/avaliar informação), ajudando-os a construir um conhecimento com base nos métodos de investigação. Este programa, apesar de se destinar a todos os alunos, deveria ter uma vertente especificamente direcionada para os exames de 9º ano. Inspiradas no texto “It’s all about learning: ensuring that students are effective users of information on standardized tests” de Michael Eisenberg (2004) criámos o programa “Venham lá os exames”.

No ano letivo 2010/11, o “Venham lá os exames” não conseguiu atingir algumas metas a que se propôs mas, os meses em que trabalhamos semanalmente com os estudantes, permitiu-nos diagnosticar de forma mais clara os seus problemas reais. Este diagnóstico foi

complementado com a análise dos exames a que foram submetidos. A partir daí, entendemos que as necessidades dos estudantes eram estruturais e, portanto, este projeto não se poderia cingir apenas às competências relacionadas com literacia da informação; teria que ser mais lato e abarcar/trabalhar, também, aspetos/competências psicoemocionais (motivação, concentração, memorização, métodos de aprendizagem...), cognitivos e curriculares, onde inserimos a leitura e escrita. Por isso, no final de Junho de 2011 refizemos e melhoramos o programa “Venham lá os exames” e apresentámo-lo no Conselho Pedagógico de Julho de 2011. Este ratificou a proposta da Professora Bibliotecária e recomendou que este voltasse a ser “lecionado” ao 9º ano pela professora bibliotecária, em cooperação com a professora de Língua Portuguesa e que fosse estendido ao 6º ano.

Este projeto está, essencialmente, estruturado em três eixos: 1 – Literacia da Informação: pretende-se levar os estudantes a propiciar experiências de aprendizagem e a adquirir ferramentas que lhes permitam desenvolver competências/conteúdos ao nível das habilidades e literacia da informação (aceder/avaliar informação), ajudando-os a construir um conhecimento com base nos métodos de investigação. Ainda neste eixo, orienta-se os estudantes a planificar e identificar estratégias para responder com êxito às questões das provas de avaliação interna e externa. Neste sentido também serão analisadas questões de enunciados sob uma perspetiva de informação e onde os alunos deverão identificar que skills (BIG6) se podem aplicar para cada questão. 2 – Motivação, raciocínio, concentração e aprendizagem: nenhuma ação funcionará, ou fará sentido, se: (i) não se conseguir motivar os estudantes para alcançar metas cada vez mais exigentes, (ii) se não lhes implementar ritmo de trabalho, e (iii) se não conseguirem índices de concentração adequados para atingir as suas metas pessoais. Por isso, este projeto propõe dotar os estudantes de ferramentas que lhes permitam maximizar estes aspetos e proporcionar-lhes o aumento da autoestima. 3 – Leitura e escrita: pretende-se exercitar os alunos na leitura/interpretação de diferentes tipologias textuais para que possam formar opinião, obter e distinguir ideias principais e secundárias, deduzir e ativar conhecimentos prévios. Por outro lado, a ênfase na escrita surge neste projeto como um complemento à leitura, na medida em que, para além de funcionar como uma extensão da memória, através dela os alunos estruturarão o pensamento, manifestarão os seus conhecimentos, e usá-la-ão como expressão comunicativa dos seus sentimentos. A inter-relação entre estes três eixos inserem este programa/projeto para as áreas da literacia da informação, da articulação curricular e da leitura/escrita.

Para cada um destes três eixos foi elencado um objetivo geral e vários específicos, representativos dos fins que pretendíamos atingir, seguindo-se o desenho dos processos/ações que passamos a descrever.

O processo

Em 2010, trabalhamos apenas os dois primeiros eixos deste programa: Literacia da informação e motivação, raciocínio, concentração e aprendizagem. Após termos institucionalizado, desenhado este programa e feito o diagnóstico aos alunos do 9º ano, entendemos que eles

não maximizavam os poucos momentos de estudo que desenvolviam, não tinham confiança em si próprios, estavam pouco motivados para o momento de avaliação externa que se aproximava. Por estes motivos, em sala de aula, elaboramos um inquérito para os alunos entenderem até que ponto conheciam o seu sistema de aprendizagem e, posteriormente, foram discutidos os resultados dos inquéritos, resultando daí algumas sugestões de boas práticas que os alunos poderiam seguir. Posteriormente foram elaborados pela BE tutorias em PowerPoint com sugestões sobre o modo de aumentar a motivação relativamente aos objetivos pessoais de aprendizagem, sobre o modo de maximizar a concentração e a memorização. À medida que passamos estes documentos no quadro interativo da sala de aula os alunos foram fazendo perguntas discutindo estratégias, clarificando conceitos e procedimentos. Para que a informação pudesse ser utilizada sempre que necessário, estes documentos foram publicados na plataforma moodle do Agrupamento, (<http://www.aevid.pt/moodle/>) acrescentando-se alguns exercícios relativos aos conteúdos que iam sendo explorados.

Ultrapassada esta fase, começaram-se a desenvolver as atividades mais relacionadas com a literacia da informação. Porque no ano letivo de 2009/10 apenas tivemos um mês e meio (3º período), não desenvolvemos como queríamos esta parte do programa. No entanto, começamos por esmiuçar o BIG6 levando os alunos a descobrir as potencialidades destas *skills*. De seguida, a partir do exame nacional de Língua Portuguesa de 2009, 1ª chamada, fizemos a análise do enunciado, analisamos a sua estrutura, as questões e as cotações e os alunos foram raciocinando sobre a melhor forma de abordar o exame, planificando esta abordagem. Passou-se à última fase em que os alunos aprenderam a direcionar a leitura a partir das questões dos enunciados e a socorrerem-se das *skills* do BIG6 para identificarem as tarefas que necessitavam de executar para responder especificamente às diferentes questões, bem como as ferramentas específicas que lhes permitiam simplificar a planificação das respostas (propostas sugeridas por Eisenberg no texto já referenciado). Foram ainda analisados os critérios de correção das produções de texto do exame para que os alunos pudessem entender os aspetos valorizados num grupo onde a cotação é elevada.

Já após o término das aulas, reavaliámos este projeto e analisámos os exames dos alunos para entendermos, em contexto, as suas falhas. Dada a grande pobreza detetada na comunicação escrita, a pouca articulação de ideias e as pobres referências culturais que estes demonstraram nos seus exames, percebemos que deveríamos também motivar e trabalhar com os estudantes as áreas da leitura e escrita, base de qualquer tarefa letiva. Depois de termos a certeza que este projeto, no ano letivo 2011/12, iria ter carga curricular no 9º e seria alargado ao 6º ano preenchendo os tempos do desdobramento de Ciências da Natureza, começamos a planificar os objetivos e as ferramentas web que iriam sustentar este terceiro eixo, quanto a nós fundamental para melhorar a *performance* dos estudantes, nomeadamente ao nível da comunicação escrita, interpretação, estruturação mental e ativação de conhecimentos.

Cientes da grande apetência que os jovens têm pela WEB 2.0, criamos um site “Ler e escrever” (<https://sites.google.com/a/aevid.pt/ler-e-escrever/>) e o blogue “Lerescrevinhar”

(<http://lerescrevinhar.blogspot.com/>). O site “Ler e escrever” permitir-nos-ia publicar os melhores trabalhos dos alunos (secção “Escritas”) elaborados em sala de aula a partir de grandes temas sugeridos, ou obedecendo às diferentes estruturas e tipologias de textos, galvanizando-os para darem o seu melhor, bem como publicar textos feitos livremente por eles fora da sala de aula (secção Textos Avulsos) incentivando-os a escrever por gosto. Para criar um ambiente de escrita a secção “Textos avulsos” foi aberta a professores, encarregados de educação e funcionários. As secções do site “Leitura”, “Biografias” e “Diário quase íntimo” foram inteiramente elaborados pelos alunos do 6º ano, permitindo-nos alcançar vários objetivos: avaliação de informação na Net, busca de bibliografia em catálogos, apresentação do fundo documental da BE aos colegas, promoção das novidades da BE, regras da transcrição, elaboração de biografias, escrita coletiva de um diário, leitura de pinturas, apresentação do trabalho de pintores.... Posteriormente, ainda se criou a rubrica

“Os livros da minha vida”, onde vários elementos da comunidade educativa testemunharam os três livros que mais os marcaram. Com esta rubrica, os estudantes puderam perceber que, apesar do intenso trabalho do dia-a-dia, há sempre espaço para a leitura. Sobretudo os testemunhos dos professores, encarregados de educação e assistentes operacionais demonstraram-lhes algumas das mais-valias que a leitura lhes pode proporcionar.

Como a equipa da BE foi ficando mais reduzida e a PB tem componente letiva, propusemos aos alunos do 6º ano que assegurassem a leitura integral de livros às turmas do pré-escolar e 1º ciclo da escola sede. Após terem recebido formação da professora bibliotecária, foram estes alunos que escolheram os livros mediante a faixa etária dos seus ouvintes e trabalharam, em grupo, autonomamente a preparação destas leituras, socorrendo-se da professora bibliotecária, ou de outro elemento da equipa do projeto, sempre que lhes surgia alguma dúvida ou dificuldade. Para podermos ter a noção do tipo de progressão que os estudantes iam tendo na área da leitura, cada grupo foi monitorizado, a partir de grelhas específicas, duas vezes por mês, inicialmente pela professora bibliotecária, depois por esta e pelos próprios colegas. Este aspeto foi muito importante porque ao monitorizarem e avaliarem os colegas os estudantes aperceberam-se do que corria menos bem e, na altura de eles próprios lerem, corrigiam esses aspetos. Tentando também envolver as famílias nesta atividade, esporadicamente um aluno levava um livro para casa, preparava a leitura com um familiar e, posteriormente, ambos animaram uma sessão de leitura BE, a uma turma do pré-escolar ou 1º ciclo.

Ainda na área da leitura criamos um clube de leitura ao longo do ano com os estudantes abrangidos pelo projeto. Se os resultados com o 9º ano não foram animadores, já no 6º ano aumentamos o empréstimo domiciliário em 78%. Para colmatar as dificuldades que tivemos com o 9º ano relativamente à leitura, optámos por ler, em sala de aula, trechos de livros, contos de autores aconselhados pelo PNL, sugerindo-se que os estudantes terminassem as leituras em casa.

Paralelamente foram lidos, analisados e discutidos artigos publicados na imprensa diária e/ou semanal solicitando-se que os alunos escrevessem um breve texto sobre o tema analisado onde expusessem as suas opiniões.

Um fator determinante que pode ditar o sucesso, ou insucesso, de um projeto é a comunicação. Ferreira et al. (1996, 209) adiantam que comunicar eficazmente na organização, requer não apenas as competências comunicacionais tradicionais, a codificação, a transmissão e a descodificação de informação como também o conhecimento estratégico que permite interpretar corretamente essa informação e criar significados partilhados. Estes autores defendem que a comunicação só é efetiva quando se estabelece uma interação dinâmica e intencional entre um emissor e um recetor, existindo sempre, neste intercâmbio, uma finalidade implícita ou explícita por parte do emissor e a interpretação da mensagem por parte do recetor. Lembrem ainda que a mensagem expressa pode ser verbal ou não verbal (idem, 1996,176).

Por estarmos bem cientes destes aspetos, desenhamos um plano de comunicação, dando ênfase aos seguintes aspetos: (i) os objetivos do emissor, (ii) os objetivos e o tipo de mensagem que se desejamos transmitir, (iii) os atributos e as mais-valias do canal de comunicação a escolher (iiii) e as características do recetor. Elegemos como canais de comunicação o email institucional da PB e dos estudantes incluídos no projeto para expandir e receber mensagens e trabalhos. Todos os emails recebidos por nós obtêm uma resposta num curto espaço de tempo. Para disseminar alertas e mensagens diretamente relacionadas com tarefas que os alunos deviam desempenhar, ou sempre que pretendíamos difundir uma mensagem onde pretendíamos combinar imagem e som, utilizamos a plataforma moodle. Finalmente utilizamos a comunicação cara-a-cara, através da PB e de uma assistente operacional da BE, sempre que a mensagem fosse mais complexa ou confidencial, ou quando pretendíamos uma partilha de conhecimentos, negociar, ou convencer. Para que os dois primeiros canais de comunicação funcionassem corretamente, os alunos do 6º aprenderam a trabalhar na plataforma moodle, a anexar ficheiros e organizar pastas no email.

Uma vez que este projeto está inserido na componente curricular, os estudantes são avaliados qualitativamente (nos registos de avaliação individual dos alunos, mediante os critérios de avaliação do agrupamento) no 6º ano e qualitativamente e quantitativamente no 9º ano (30% da avaliação final de Português) decisão acordada pela professora de Português e pela professora bibliotecária. Assim, a PB trabalha e coopera diretamente com as professoras de Português, integra os conselhos de turma, o projeto está enunciado nos projetos curriculares de turma e são apresentados relatórios trimestrais ao departamento curricular de línguas e no conselho pedagógico.

Este ano letivo, para além de trabalharmos todos os aspetos que temos vindo a focar, pretende-se promover a leitura em suporte digital, a partir de *ebooks*, aspeto da leitura ainda não trabalhado pela nossa BE.

Porter (1986,153) sublinha que “uma organização diferencia-se dos seus concorrentes quando consegue adquirir uma característica única à qual os seus clientes

dão valor”. Pensámos que é mais benéfico, e criará mais impacto, a BE apresentar programas novos, altamente direcionados para as expectativas, necessidades e características dos seus utilizadores, do que oferecer-lhes programas padronizados, já testados noutras bibliotecas, certamente com um público e um contexto nada idênticos ao nosso.

Não esperamos resultados imediatos mas sabemos onde queremos chegar. Nas últimas avaliações externas, o desempenho dos nossos estudantes do 6º e 9º ano esteve acima das médias nacionais. Apenas os resultados de Língua Portuguesa do 9º ano ficaram 13,5% aquém destas; no entanto, relativamente ao ano anterior o desempenho dos alunos melhorou 26%. Perante estes resultados, estamos cientes que este é um dos caminhos que o nosso Agrupamento e a BE querem percorrer com os estudantes.

É um percurso por vezes difícil, mas, acreditamos, muito compensador.

BIBLIOGRAFIA

EISENBERG, Michael; MILLER, Danielle - *This man wants to change your job*. *SCHOOL LIBRARY JOURNAL* [em linha]. Vol.1(2002). [Consult. março 2009]. Disponível em: <http://www.schoollibraryjournal.com/article/CA240047.html>

EISENBERG, Michael - (2004) *It's all about learning: ensuring that students are effective users of information on standardized tests* [em linha]. 2004. [consult. Março 2009]. Disponível em: <http://www.galeschools.com/pdf/Eisenberg.pdf>

FERREIRA, J. M.Carvalho [et al.] - *Psicologia das organizações*. Alfragide: McGAW-HILL,1996.

PORTER, Michael E. - *Estratégia competitiva: técnicas para a análise de indústrias e concorrência*. Rio de Janeiro: Editora Campos, 1986.

RAMOS, Mª Cristina Martins - *Bibliotecas Escolares: planificar para gerir, gerir para inovar*. Lisboa: Universidade Aberta, 2012. Tese de Mestrado

SANTOS, Nuno Nogueira - Os caminhos da comunicação no sector das OSFL. In: AZEVEDO, Carlos; FRANCO, Raquel Campos; MENEZES, João Wengorovius, coord.- *Gestão de organizações sem fins lucrativos: o desafio da inovação social*. Porto: Edições Vida Económica, 2010.

TEIXEIRA, Sebastião - *Gestão estratégica*. Lisboa: Escolar Editora, 2011.

TEIXEIRA, Sebastião - *Gestão das organizações*. 2ª ed. Madrid: McGraw-Hill, 2005.

