

Entrevista Semidiretiva

Dados biográficos e profissionais

Idade - 52

Formação Académica – Licenciatura; Mestrado em Administração Educacional /a frequentar a especialização em Supervisão Pedagógica

Tempo de serviço – 31 anos

Tempo de serviço na presente escola – 7 anos

Cargos desempenhados – Coordenadora de Departamento

Exercício do cargo de Coordenador de Departamento: 1 ano fora / 5 anos no agrupamento

A. Objetivos da organização / Funções do coordenador

Entrevistadora – Começando pela primeira, como caracteriza a evolução das funções do coordenador nos últimos anos?

Coordenador– As funções?

Entrevistadora – Sim. De que forma é que têm evoluído; se o trabalho tem aumentado; as funções em si, se tinha mais antigamente, se tem mais agora...

Coordenador– É assim: Desde que comecei a fazer coordenação, eu acho que tem havido um acréscimo constante das funções que são atribuídas ao coordenador do departamento. E quando falo nisso, não estou a pensar apenas nas funções que têm sido acrescentadas pelo facto de terem alterado o processo de avaliação do desempenho docente. Que essa, é uma das funções que tem sido, então que foi acrescentada e que tem ocupado muito tempo naquilo que é o trabalho do coordenador de departamento. Agora, há todo um conjunto de outras funções que embora eu ache que formalmente, não sei se elas estão escritas em lado algum mas que

O Coordenador de Departamento da Escola Pública em Tempos de Mudança:
Dualidade na Ação Organizacional

acabam por ser esperadas ou pelo menos espera-se que o coordenador de departamento as desempenhe. Nomeadamente, na articulação que existe entre departamentos na escola, na articulação com diferentes estruturas da escola, na dinamização de trabalho colaborativo já no próprio departamento... pelo menos aí... até era suposto que não seja só, portanto, em articulação com outros departamentos, quer dizer que era suposto que em articulação com outros departamentos também haja trabalho colaborativo mas eu estou a referir-me especificamente a esse tipo de trabalho. Portanto há um acréscimo constantes de funções que são atribuídas aos coordenadores de departamento.

Entrevistadora – Quais são para ti os constrangimentos que existem no desempenho desta função? O que é que é obstáculo? O que é que tu encaras como problema?

Coordenador - Como problema? Eu acho que.... aí há várias vertentes. Por um lado, há a postura dos professores... e eu acho que, por toda a tradição anterior dos tempos passados, não há a cultura, nem há... pronto, vou-me ficar só pela palavra cultura de partilha... Portanto, o trabalho colaborativo é algo que não é propriamente uma prática que esteja instituída, certo? Portanto, e eu penso que isso aí acaba por ser um constrangimento ou pelo menos uma dificuldade... que é, o mobilizar os professores para um outro tipo de trabalho, que no fundo é aquele que se espera que se faça no departamento, não é?... Que se articule, que se colabore, que haja trabalho colaborativo e eu acho que esse....é muito difícil de vencer tudo isso, digamos que é uma tradição de individualismo e de cada um trabalhar muito para si, para os seus alunos, na sua sala ... eu acho que ainda está muito assumida essa parte que é o trabalho individual com um grupo de alunos. ... E eu acho que isso está a custar muito a vencer... eu acho que é a parte mais difícil de todas. Sinceramente acho.

Entrevistadora – Mesmo, com, no caso, especialização, tu consideras-te preparada para lidar com estas mudanças que têm vindo a acontecer e para aquilo que é exigido ao coordenador de departamento?

Coordenador – É assim, se eu considerasse que estava preparada não tinha procurado formação! Certo? E, por muita formação que se tenha, nunca se está suficientemente preparado, Porque é assim... dão-nos perspetivas e dão-nos digamos, ferramentas para analisar uma realidade, mas depois, a realidade é aquela realidade específica e por isso, nós temos que pegar

naquilo que a formação nos deu em termos de conhecimentos, de preparação, mas temos que saber transpor isso para um contexto real que acaba por... quer dizer... aí depende muito da sensibilidade de quem está a gerir e de quem está ... depois no terreno, no contexto, a gerir quer conflitos, tudo aquilo, que é gerir um grupo de pessoas... de indivíduos.

Entrevistadora – Relativamente aos documentos; eles são apresentados ao departamento? Estamos a falar do projeto educativo, do projeto curricular de agrupamento...

Coordenador– É assim; eles são dados a conhecer ao agrupamento.

Entrevistadora– E de que forma?

Coordenador– São dados a conhecer por via eletrónica, através de *e-mail* e eles estão na plataforma *moodle*, portanto, eles têm acesso a esse tipo de documentos. Agora se perguntar, se esses documentos são trabalhados, se são analisados, é óbvio que não há..., quer dizer, dentro....na forma como estão organizadas as reuniões, o trabalho.....o tempo que é preciso... não há tempo para essas coisas todas que acho que isso também faz um bocadinho parte daquilo que é a responsabilidade individual de cada docente, estar atualizado e de tentar encontrar as coisas que são disponibilizadas. Agora, também tem o outro lado, se calhar, na construção desse tipo de documentos do agrupamento, se calhar numa fase inicial poderia ter havido ou poderá, numa próxima, quando se for fazer uma atualização de documentos, haver algum tempo dado para auscultação, uma auscultação mais direta aos professores no sentido de perceber o que é que eles pensam ou o que é que eles sentem sobre determinados assuntos, ou agrupamento, os problemas que existem, ou aquilo que se pode melhorar. Certo?

Entrevistadora – E achas que eles iriam participar nessa....?

Coordenador – Não sei é se eles iriam participar...mas também se não dermos a oportunidade de participar nunca saberemos se eles participam ou não: embora, por tudo aquilo que se passa e pela participação que se verifica, se calhar, tenho uma ideia um bocadinho pessimista relativamente a isso ... agora; apesar de ter essa ideia pessimista, eu considero que, se deve dar sempre esse tipo de possibilidade, até porque eles assim não dizem: "nós não fomos tidos, nem achados na construção destas coisas". Não é? Porque é o que acontece muitas vezes, se se

pede opinião, não se dá, mas quando não se pede, critica-se, porque não houve espaço para que se pudesse dar. Portanto é só por aí.

B. Mudanças surgidas nas práticas organizacionais / Processo de decisão

Entrevistadora – Relativamente à participação, enquanto membro do conselho pedagógico, como é que descreves a tua participação neste órgão?

Coordenador – A minha?

Entrevistadora - Sim.

Coordenador - Não sei muito bem.

Entrevistadora – Se participas se não participas...

Coordenador – É assim, relativamente à minha participação, eu acho que quando tenho alguma coisa que dizer, digo. Se tiver algum assunto que tenha que ser tratado em departamento e que seja necessário dizer, também digo. Quando há, portanto, trabalho que foi solicitado pelo departamento, nomeadamente análises de resultados ou construção de documentos, é óbvio que depois disso é trabalhado, todos esses, portanto conteúdos, esses assuntos são trabalhados e depois claro que é levado a pedagógico, porque se foi solicitado terá mesmo que ser levado, portanto é isso que acontece. Relativamente a outros assuntos que são postos à discussão, que nem sempre são relacionados com o primeiro ciclo, é óbvio que depois sempre que eles saem, dou a minha opinião desde que esteja dentro dos assuntos.

Entrevistadora – Mas consideras-te assim, uma participante ativa?

Coordenador – É assim, eu não sei muito bem o que é uma participante ativa.

Entrevistadora – Ou seja se não te for colocada diretamente a questão, tu respondes? Ou só respondes nessa situação...

Coordenador – É assim... Se me colocarem a questão diretamente, eu fico sem saída e tenho que responder até porque, "se ficar calada já é uma forma de resposta" diz alguém que eu já não me lembro muito bem quem é. Mas se estiver a passar-se alguma coisa que eu ache que

não me parece bem é lógico que eu não fico calada mesmo que depois os outros colegas não concordem comigo... Paciência!

Entrevistadora – E nesse âmbito, tu consideras-te mais uma representante do departamento no conselho pedagógico ou uma representante do conselho pedagógico no departamento?

Coordenador– Ui! Isso é muito complicado! Eu acho que é assim... as duas coisas fazem parte ... agora, acho que fazem parte as duas coisas... agora, é assim, há uma tendência muito grande para que as coisas tenham... digamos que hajam ... o de cima para baixo, quer dizer as informações... sejama direção seja na vertical, que em órgãos mais..... hierarquicamente superiores se produz a informação que depois é canalizada e é transmitida verticalmente, portanto tendo em conta a hierarquia. Portanto, nesse sentido é lógico que, acabo por transmitir aquilo que é que se passa no pedagógico ao departamento, mas eu penso que também o inverso também acontece, o que pode às vezes fazer com que, possa parecer mais, que é de uma forma ou de outra pode ter a ver com as dinâmicas que se criam no departamento e as propostas que se possam eventualmente criar, para que possam ser levadas a pedagógico e aquilo que se passa no pedagógico também é necessário depois trazer a departamento, penso que tem um bocadinho a ver com a dinâmica que acontece no pedagógico ser necessário depois chegar ao departamento e trabalhar os mesmos assuntos ou pelo menos em articulação com aquilo que se lá passou ou então, aquilo quea dinâmica que se fez ou assuntos abordados no departamento que podem fazer com que depois no pedagógico podem chegar mais ou menos assuntos ou pode haver uma maior ou menor intervenção daquilo que caba por ser a representação do primeiro ciclo. Eu penso que é por aí. É o reflexo das dinâmicas dos dois órgãos. Uma coisa não se pode ver sem a outra.

Entrevistadora – Exatamente. Relativamente à nomeação do coordenador, achas que isso trouxe algum tipo de comprometimento no papel que ocupas no conselho pedagógico, o facto de teres sido nomeada pelo diretor? Que te afeta ou te cause mal-estar?

Coordenador – É assim: Não, não por uma razão muito simples. Se quando eu cheguei ali ao a primeira vez ao conselho pedagógico, tivesse sido por uma nomeação do diretor, não sei. Talvez sim; talvez não! Quer dizer, Não sei, não pensei nisso nesses moldes porque eu quando cheguei lá a primeira vez tinha sido eleita pelos pares e, como quando cheguei tinha sido eleita

pelos pares, acabei por assumir que estava ali por representação dos meus colegas e que eles, na altura em que iniciei as funções, queriam que eu lá estivesse. É assim: posso-me questionar, e se calhar, já me tenho questionado, é se deveria depois, com o tempo e à medida que a permanência foi com base numa nomeação, se, deveria ou não, continuar, mas isso decorre da própria legislação e acabo por não pensar muito nisso. Só por isso.

Entrevistadora – Já agora, o que se segue por exemplo quando existem, até no caso deste ciclo, a introdução de novos programas ou nova legislação? Qual é o passo que normalmente costumas seguir, entre a saída desses normativos, ou novos programas, ou até novos processos de avaliação junto dos teus colegas de departamento? Como é que tu articulas, como é que dás a conhecer, de que forma é que são trabalhados, se tu ajudas de alguma forma na implementação desses programas ou normativos?

Coordenador – Ai há dois lados distintos também. É assim: aquilo...quando estamos a pensar em termos de legislação, pelo menos a legislação que me parece que é muito importante, eu tento, que os eles tenham conhecimento dela. Claro que não vou passar as reuniões a ler legislação, mas tento dar a conhecer, saber o que saiu, saber que existe, saber portanto, que deve ser do conhecimento geral e disponibilizá-la, dizer onde está e que, é importante mesmo que seja lida. Agora, claro que eu não sinto que tenha a função de estar a ler legislação com os colegas. Posso alertar para um facto ou outro, que esteja incluído em algum documento legal, que mereça uma atenção especial e é lógico, que nesse caso, então farei essa referência e se for necessário até pode ser abordado em algum ponto da ordem de trabalho. Mas é se realmente for um assunto que seja bastante relevante e que implique, se calhar, um trabalho diferente daquele que está a ser feito, quer seja a nível do departamento, quer seja a nível do trabalho até com as próprias turmas ou até nas próprias escolas. Aí, é mesmo, quero assegurar-me de que realmente isso passou, que eles têm consciência de que isso está a acontecer, portanto que as regras são outras.

Coordenador - E... agora perdi-me, não sei qual era a outra?

Entrevistadora –novos programas, por exemplo.

Coordenador – Ah! Quanto aos novos programas aí é que fica mais complexo. Faz-se a planificação em conjunto! Pronto...e não sei se adiante virá alguma pergunta que possa ter

.....abarcam isso, mas também não interessa nada. É assim... nos primeiros anos que fiz coordenação aqui, e estou agora a referir-me a este agrupamento, não se fazia planificação conjunta de forma tão sistemática. Fazia-se uma planificação anual muito sintética e depois a determinada altura penso... portanto; eu considerei e os meus colegas acho que também acharam também que isso era pertinente, que se fizesse uma planificação, não só anual, mas com um intervalo de tempo inferior. É assim, na minha, na minha.....quando eu pensei em fazer isso, tinha como objetivo que, a planificação constituísse um momento, não só, numa planificação conjunta, mas sobretudo que fosse um momento em que se refletisse em estratégias e atividades que depois seriam muito importantes ou pelo menos iam ajudar os professores a trabalhar, a diversificar, porque se refletia sobre a forma de abordar portanto, os conteúdos com os alunos e eu acho que isso era enriquecedor para todos. Agora, o que eu acho é que, à medida que isso foi sendo concretizado, vão-se desenvolvendo estratégias para facilitar o trabalho; e aquilo que é o trabalho de reflexão e que podia ser uma mais-valia para o trabalho de cada um, porque se ia aperceber de que afinal o outro colega do lado, na abordagem dum determinado conteúdo até tinha uma estratégia diferente, que se calhar até nunca teria pensado, e que se calhar até podia chegar à conclusão que até foi... que até na turma com que está a trabalhar até daria resultados mais eficazes, ou não, mas, certo? Nós quando conhecemos outras formas de trabalhar, isso acaba por ser enriquecedor, e se calhar com uns alunos não dá mas se calhar até serve para trabalhar com outros, portanto é sempre bom. Simplesmente com o tempo, as coisas não correm assim porque o que se quer é o trabalho feito e faz-se porque tem que ser, e é assim, não se contesta o fazer porque assume-se que se calhar legalmente as coisas têm que ser feitas e que, se calhar, o agrupamento, a nível das estruturas do agrupamento até se espera que realmente isso seja feito. Mas essa mais-valia da reflexão que poderia sair ali dum trabalho planificado em conjunto, podermos dizer, não detalhadamente, mas pelo menos em linhas gerais, olha, se calhar esta abordagem seria.....“eu acho que vou por aqui”, se calhar outro colega dizia: “com esta abordagem até tenho tido bons resultados”, portanto essa partilha que acho teria sido ótima, não se está a conseguir fazer e eu, pessoalmente, acho que isso é pena.

C. Participação

Entrevistadora – Claro. Relativamente à participação, que também é muito importante neste trabalho, consideras os elementos do teu departamento participativos?

Coordenador – Depende dos assuntos que estão em análise.

Entrevistadora – Portanto, difere relativamente.... Esta participação difere de acordo com diferentes momentos, ou com diferentes assuntos ou até se os participantes são os mesmos ou não?

Coordenador – Bom... como em todos os grupos, há sempre pessoas que são mais interventivas que outras. Acontece até por vezes, das algumas pessoas que intervêm nem sempre estão a expressar apenas a própria opinião, porque às vezes os próprios colegas sabem que há determinado colega que tem mais à-vontade ou que está habituado a intervir mais, e se calhar até aproveitam para de alguma forma tentar ou incentivar a que ele seja um bocadinho porta-voz de algumas situações. Isso é um facto. Agora também estou convencida que, eu acho só não intervêm quem de facto não quer intervir porque acho que as opiniões de todos e de qualquer colega são sempre bem-vindas, independentemente de elas serem, serem, serem uma mais-valia ou não, porque eu não sei, mas eu tento pela minha parte, pelo menos tento, que mesmo que qualquer opinião pareça que não está tão ajustada, tento não dizer imediatamente isso não está ajustado isso não é daqui...pronto acho que não é essa a minha função. Se calhar é alertar, se calhar alertar para, para uma outra forma de ver as coisas e se calhar abrir uma outra alternativa, sem dizer que aquela é que está mal, se calhar pôr outra alternativa a funcionar lado a lado para que depois possa haver comparação e depois as pessoas se apercebam do que é melhor ou não.

Entrevistadora – Como é que promoves essa participação? Para já, pelo que acabaste de dizer, não é?

Coordenador – Exato. A participação deles?

Entrevistadora – Ah, ah.

Coordenador – A participação deles funciona sobretudo quando há algum assunto que é preciso resolver,

Entrevistadora - Mas tu, como coordenadora, como é que promoves essa participação?

Coordenador – Como é que promovo essa participação? Essa é muito difícil! É assim: eu tento que toda a gente participe... eu tento que toda a gente participe; Agora, ter assim uma estratégia de levar toda a gente a participar... acho que é um bocadinho complexo e não sei até que ponto posso considerar que existe. Quer dizer: existe o tentar que toda a gente participe, mas daí até eu poder assumir que tenha uma estratégia, não sei se poderei assumi-la.

Entrevistadora – Como é então tomada a decisão? Como é que é o processo de tomada de decisão, quando é preciso uma deliberação no departamento? Como é que ela acontece?

Coordenador – Acontece por votação. Normalmente é assim: eu tento que antes de se votar, quem tiver opiniões, porque normalmente há assuntos que podem ser mais consensuais, mas também há assuntos que se calhar implicam ou têm... portanto, em que os colegas têm opiniões diferentes e às vezes eu até mesmo antes da reunião, sei que há opiniões diferentes, contraditórias ou não e tento que quando isso acontece, que os colegas antes de irmos para uma votação tentem expor as razões pelas quais acham que as coisas devem ser resolvidas de uma determinada forma ou têm determinada opinião; Agora isso não significa que eu consiga que as coisas sejam partilhadas. Mas uma coisa é dar espaço para que isso aconteça...

Entrevistadora – Claro; claro; exatamente. Já agora, decorrente até da primeira pergunta achas que a mobilidade docente tem alguma...ou, interfere na participação dos colegas?

Coordenador – Sim... É assim, tem coisas... interfere tanto positiva como negativamente. Certo? Se calhar os colegas, E eu reparo que quando chegam de novo e quando chegam em menor número, portanto quando há um colega que chega, ou dois, portanto que são em número reduzido dentro dum grupo, ou eles tem muito à vontade e portanto, têm uma postura de que pronto, o que acontecer acontece e partem... e dizem aquilo que pensam, ou acho pelo menos numa fase inicial têm.... acabam por ficar um bocadinho a tentar perceber, ver quais são as regras do jogo, certo? Por outro lado, se... o estar muita gente e sempre os mesmos, também depois, há digamos que são aquelas lideranças informais, que não sei se chegam a ser mesmo lideranças, mas, mas de qualquer forma, há o poder e que cada pessoa pensa que tem, ou aquilo.... a imagem que cada um pensa que tem junto dos outros e portanto que vai fazer ou que fale e apresente ou que não fale e fique calado. Penso que isso depois também a partir de determinado ponto ou determinado tempo começa a pesar. Por exemplo, aconteceu quando

houve aquela grande alteração, que cerca de cinquenta por cento dos professores, foram...chegaram de novo, eu penso que aí acabou por ser um momento diferente; em que quem estava, acabou por....sentir tinha que dar espaço a quem chegou e o facto de.... chegaram muitos professores acabaram por não sentir esse constrangimento de quem chega e está num grupo que afinal tem que perceber como é que está a funcionar ... Certo? Portanto houve um ajuste que nesse momento foi sentido mútuo, de quem estava e de quem chegou e portanto acabou por haver assim....Um bocadinho mais de igualdade ...

Entrevistadora – da participação tanto de uns como de outros.

Coordenador – Tanto de uns como de outros.

D. Trabalho

Entrevistadora – Relativamente ao trabalho desenvolvido com outros elementos do conselho pedagógico, como é que descreves esse trabalho?

Coordenador – É assim: Isso já tem passado por muitas fases. Numa primeira fase não havia também... não havia essa cultura nem havia esse hábito de partilhar e eu acho que se ficou um bocadinho apreensivo a ver o que se vai fazer afinal, o que é que se espera que se faça. Eu acho que foi de apreensão essa primeira fase.

Depois entretanto, passada essa primeira fase de apreensão, acho que houve um bocadinho, um bocadinho pequenino de abertura...um bocadinho...e se calhar se começou a dialogar...certo? Só que entretanto veio a avaliação de desempenho e eu acho que, mesmo até a nível dos coordenadores de departamento, acho que a avaliação de desempenho, eu acho...é a minha opinião... que também fez moossa. Eu acho que... partilha-se menos agora, apesar dessa fase em que parecia que as coisas estavam a evoluir no bom sentido e que se ia começar a partilhar, apesar das reuniões interdepartamentais que têm sido feitas, eu acho que neste momento a partilha é aquilo que é obrigatório, é aquilo que as pessoas sentem como obrigatório. Portanto, não há partilha no sentido de que eu até estou interessada, deixa-me cá ver, voluntária, espontânea não existe, eu acho que não existe. Salvo raras exceções em que se calhar na relação pessoal, a relação pessoal é outra. De resto acho que não e acho que fez um bocado de moossa. Portanto acho que isso teve influencia...

O Coordenador de Departamento da Escola Pública em Tempos de Mudança:

Dualidade na Ação Organizacional

Entrevistadora – Exatamente.

Coordenador - Negativa!

Entrevistadora – Como é que descreves o trabalho que desenvolves nas reuniões de departamento? Em termos de assuntos, de ordem de trabalhos e se é mais um órgão de informação ou de deliberação.

Coordenador – É assim: Os assuntos, é ssim, para todos os assuntos que seriam necessários, implicaria ter muito mais reuniões e isso acaba por ser um constrangimento porque...

Entrevistadora – E que no teu caso já são quantas?

Coordenador – Uma por mês e depois às vezes há meses em que tenho mais uma, se ainda houver aquela da avaliação de final de período, quando coincide. Agora, eu acho que para esses assuntos todos e para haver realmente o trabalho colaborativo era preciso muito mais. Agora, faz-se o possível dentro do tempo, limitando o tempo, limitando as reuniões, tem que se fazer aquilo que se pode, portanto temos que gerir o melhor possível os assuntos dentro do fator tempo. É claro que há um momento para informações, esse momento para informações eu acabo por tentar que ele... encurtá-lo porque, as informações não podem... se passássemos o tempo a dar informações era muito tempo e por isso tento alertar para as informações que são mais importantes e todas as outras acabam por ser enviadas por *mail*. Ou entãoPronto é isso que acontece. Depois o outro trabalho que são: "os outros assuntos", eu tento que eles sejam aqueles que são do interesse dos professores e que também tenham a ver com portanto, o evoluir do ano letivo e que por isso mesmo, são necessário ser trabalhados.

Entrevistadora – Mas fazendo o balanço achas que se decide mais ou se é mais informado?

Coordenador – É assim: relativamente a grandes questões às questões...acho que se é mais informado. Acho! Depois há o outro trabalho que é o trabalho quando chegamos à parte de planificar, de apresentar propostas de nós para o PAA, portanto esse género de atividades penso que foge um bocadinho depois ao âmbito do ser informado. Portanto eu penso que há portanto dois lados distintos. É esse o trabalho que é produzido, que não acho que seja informar, portanto produz-se trabalho, pode não ser tão colaborativo como eu gostaria que fosse, e se calhar como

já referi há bocadinho, portanto, haver às vezes estratégias para facilitar, que depois que levam a que seja menos reflexivo, não é, e que se calhar, que se cresça mais em portanto conjunto, mas há outro lado, esse lado do deliberar sobre outro tipo de questões que não tenham propriamente a ver com planificações ou propostas de atividades que eu penso que aí se calhar é-se mais informado. E mesmo, também penso que os próprios professores estão mais à espera de serem informados.

Entrevistadora – Já falou aí várias vezes no trabalho colegial, não é? Portanto na tua opinião ele existe verdadeiramente? E como é que se traduz?

Coordenador – Aí também, se calhar, temos que pensar muito bem o que é que se entende por trabalho colegial. Certo? Porque eu não queria ser um bocadinho idealista e estar a pensar que o trabalho colegial é fazer tudo em conjunto. Agora, há partilha que se faz, pode é não ser a partilha que eu queria que se fizesse. Certo?

Entrevistadora – E a partilha que se faz é em termos de quê? Por exemplo?

Coordenador – É em termos de planificações, em termos de análise de resultados, em termos, pronto, que no fundo acaba por ser um bocadinho imposta pela dinâmica do modo de funcionar do agrupamento... das estruturas do agrupamento... Agora se me perguntares em termos de recursos... bom, aí a coisa não funciona. É assim: eu penso que, funciona em termos de pequenos grupos e quando falo em pequenos grupos, e agora aqui eu acho que é o meu departamento que não consegue ficar por identificar, era onde eu queria estar a chegar há bocadito, eu acho que quando falo em pequenos grupos, eu estou a referir-me às unidades de às escolas, às unidades educacionais, portanto a cada uma das escolas básicas. Eu acho que é assim: Dentro de cada escola, os professores que estão nas escolas, acabam por partilhar certo? Agora quando depois saem das escolas para partilhar no grande grupo, aí é que não funciona. Por isso é que eu disse: partilha existe, mas existe a esse nível. Certo? Porque acaba por ser, acabam por ser esses colegas com quem se está no dia-a-dia aqueles com quem se partilha.

Entrevistadora – Exatamente portanto, não do departamento mas dentro do grupo.

Coordenador – Não do departamento mas dentro do pequeno grupo que está no mesmo espaço e que partilha tempo.

Entrevistadora – Relativamente ao trabalho em termos de burocracia achas que aumentou neste último tempo, em termos de... O teu como coordenadora, em termos burocráticos.

Coordenador – É assim: Aquilo que se diz é que sim.

Entrevistadora - Mas o que é que tu achas?

Coordenador - O que é que eu acho? Eu acho que se podem é mais coisas. É assim: Eu no primeiro ano que estive a fazer coordenação e até nem foi aqui, não sei... talvez tivesse outro tipo de consciência... não sei; mas acho que as coisas foram muito fáceis, porque é assim, para além de, digamos, de chegar ao conselho pedagógico independentemente de ter opinião sobre tudo o que se estivesse a passar, desde que estivessem dentro do meu conhecimento e depois chegar, reunir, reunir com o departamento, eu acho que, digamos, que havia mais a ideia de que se era digamos, um transmissor, um elo de ligação entre dois órgãos que funcionava. Neste momento, eu acho que se espera mais do que isso e ao esperar-se mais do que isso, também acaba por haver outro tipo de funções. É assim: Se me perguntar, como ainda há bocadinho como é que promoves por exemplo, a partilha: Se calhar, quando comecei não tinha essa perceção de que tinha que promover uma partilha, se calhar até achava isso importante, mas se calhar, não estava a pensar que nessa altura era importante dinamizar o trabalho colaborativo; se calhar não tinha a perceção de que mesmo que a nível pedagógico não fossem interpretados determinados assuntos, que se calhar, eu até poderia trabalhar-los a nível de departamento e depois chegar a pedagógico e dizer: nós trabalhamos isto e afinal queríamos que isto fosse discutido. Certo? Neste momento eu tenho esse tipo de consciência, o que limita muitas vezes, é o tempo. Certo? Agora, também não quero e, é uma coisa que eu não consigo, é chegar ao departamento e dizer assim: Vamos fazer isto porque eu quero. Pronto, mas se calhar isso também tem a ver um bocadinho com a minha forma de ser. O que eu queria era, aos poucos, ir criando a consciência de que as coisas eram necessárias. Porque eu acho que o que é imposto nunca resulta muito bem. E queria ir criando a consciência de que as coisas são necessárias se calhar funcionariam melhor. Agora isso é a parte... Isso é muito mais difícil!

Porque, chegar a um departamento e dizer: vamos fazer isto. E porquê? Porque é preciso! “ É uma conta”.

Entrevistadora – E nesse raciocínio tu achas que o coordenador independentemente se és tu ou outro qualquer é capaz de por si só conseguir a articulação entre os docentes?

Coordenador – Por si só? Não sei o que se entende muito bem “por si só”. Enquanto pessoa individual?

Entrevistadora – Sim, como coordenador se conseguirá com a função que desempenha contribuir para essa articulação?

Coordenador – Contribuir consegue, agora não sei é se ele consegue fazer um grande trabalho. Porque também há um conjunto de vontades e é preciso que os outros também tenham vontade de chegar lá. Certo? E digamos que... não sei, não sei... Eu acho que há demasiados interesses e cada um tem o seu e os meus objetivos se calhar não são os do outro e por isso cada um participa se realmente daí perceber que, vai ter algum proveito. Mas isso, somos todos assim.

Entrevistadora – Portanto há partilha de ideias e materiais?

Coordenador – Materiais só a nível de pequenos grupos.

Entrevistadora – Não em termos de departamento?

Coordenador - Em termos de departamento, a partilha de materiais são mais ou menos os que estão adotados a nível da instituição, escola, escola, agrupamento.

Entrevistadora – Portanto só em pequenos grupos como nos estávamos a referir anteriormente. Já agora...

Coordenador – Não que não haja incentivo a que isso se faça, mas é muito difícil.

Entrevistadora – Claro.

Coordenador – Porque eu não estou a falar em termos de.... É assim: Há construção de fichas conjuntas, há.... também, há planificação, mas, para além portanto, desses materiais que são

agendados, que são inscritos na ordem de trabalhos e que portanto se assume que são para fazer e são construídos mesmo em conjunto, portanto é construção conjunta. Aquilo que depois deveria ser uma partilha de coisas que eventualmente não sejam construídas em conjunto, mas que cada um faz e pode partilhar, aí é que é mais complicado e eu penso que falha.

Entrevistadora – Exatamente. E achas que existe afastamento entre o coordenador e os professores do departamento?

Coordenador – Essa é outra pergunta complicada! Que eu por natureza, não tenho hábito de criar relações muito próximas a nível pessoal. Até porque dá-me assim um bocadinho mais de liberdade de poder agir e não me sentir obrigada pela amizade a tomar partido de X, Y, ou Z. Agora perdi-me.

Entrevistadora – Portanto, estávamos a falar de afastamento. E isso faz com que te sintas afastada dos membros do departamento?

Coordenador - Não, não acho que me sinta afastada dos elementos do departamento.

Agora....

Entrevistadora - Achas que existe uma relação de líder de um lado e do outro os liderados?

Coordenador – Não sei. Não sei, não sei.

Entrevistadora – Mas o que é que tu sentes? Não sabemos o que eles sentem relativamente ao coordenador, mas o que é que tu sentes?

Coordenador – é assim, eu não posso...Eu não sei até que ponto posso considerar.... É assim, vamos lá a ver: eu não posso dizer que por um lado, que não estou ali a fazer nada; portanto assumir que não há liderança era assumir que não estava ali a fazer nada. Certo? Era assumir que havia anarquia. Agora também não sinto que esteja ali, que esteja a impor o que quer que seja. Certo? E por isso é lógico que eu tento que as coisas se façam, tento mobilizar os meus colegas para que as coisas aconteçam, tento explicar-lhes, quando há trabalho a fazer, porque é que é preciso fazer e que eles percebiam que é preciso fazer e levá-los a aceitar ou pelo menos a trabalhar. Certo? Agora mais que isso... não sei...não sei.

E. Liderança

Entrevistadora – Na mesma linha, como é que descreves a tua liderança, enquanto coordenadora de departamento?

Coordenador – Como é que descrevo a minha liderança, enquanto coordenadora de departamento? Eu gostaria, sinceramente gostaria que fosse um bocadinho..... mobilizadora da participação deles, agora até que ponto eu tenho cumprido ou conseguido esse objetivo, isso aí é uma questão que eu também me coloco a mim própria.

Entrevistadora – Por exemplo essa liderança que tu exerces, de que forma influencia a participação dos elementos?

Coordenador – Eu acho que eles sentem que podem dizer aquilo que entendem relativamente àquilo que se estiver a ser tratado. Não vejo, não vejo, a minha atuação como uma atuação, que leve à inibição da participação dos meus colegas. Aliás, eu até gostaria que eles participassem mais, não para contestar, isto é; pode haver coisas para contestar, mas no sentido de construir, mesmo que fosse a divergir. Não é?

Entrevistadora – Já agora como é que achas que exerce a liderança o presidente do conselho pedagógico. Como é que ele exerce a liderança?

Coordenador – O presidente do conselho pedagógico? Eu acho que, ele dá a oportunidade de a todas as pessoas de exporem aquilo que têm e portanto, acho que ele aceita facilmente as ideias e as propostas que chegam; pelo menos dá espaço à discussão. Acho que ele faz isso: que é isso que eu também gostaria que acontecesse no primeiro ciclo. É que as coisas...

Entrevistadora – Mas tu não achas que acontece?

Coordenador – Que as coisas pudessem chegar lá e que haja espaço para discussão. Não quer dizer que depois sejam tidas em conta no sentido de serem aprovadas ou serem concretizadas, mas acho que haver espaço, dar espaço, de forma a que ninguém se sentisse constrangido por chegar lá e trazer uma proposta mesmo que ela depois não fosse considerada, não fosse trabalhada, não fosse posta em prática, eu acho, eu gostaria muito que isso

acontecesse e tento dar esse tipo de espaço. Agora não sei se os meus colegas sentem que têm esse espaço, isso aí já não sei.

Entrevistadora - E já agora para terminar...

Coordenador - Eu acho que eles sentem que eu mando muito neles, eu acho que eles não sentem, para ser sincera, eu acho que não. É isso que eu sinto. Mandar no sentido de os obrigar, quando eu digo mandar, é no sentido de os obrigar a fazer as coisas, eles sentem-se obrigados a fazer as coisas porque eu quero que elas sejam feitas, isso eu acho que eles não sentem isso. Eu não quero fazê-lo e já tenho dito muitas vezes que sabia fazê-lo e poderia chegar lá e fazer as coisas dessa forma, só que não é assim que quero fazê-las. Eu não quero chegar ali e dizer assim, vamos fazer isto, porque isto tem que ser feito e tem que ser feito porque eu quero, porque eu acho. Isso, eu acho..... não é assim que eu quero que as coisas aconteçam. E por isso, posso até querer que as coisas sejam feitas de determinada forma, mas quando quero que elas sejam feitas de determinada forma eu exponho a forma....portanto eu explico porquê que eu quero que elas sejam feitas assim. Mesmo assim, dou espaço a que possa haver outras opiniões e normalmente, digo, se houver outra forma de fazer as coisas que vos pareça melhor e que seja mais de acordo, portanto seja mais de acordo com as opiniões de todos, não há problema nenhum desde que realmente funcione. Portanto não tento que... normalmente eu tento ter uma opinião e até muitas vezes, quer dizer sempre que tenho uma proposta para pôr, às vezes eu exponho, muitas vezes nem chego a expor porque é assim, na sequência de uma determinada questão que é preciso resolver se surgem propostas, eu deixo que aconteçam as propostas que estão a ser colocadas. Se não houver proposta nenhuma, é lógico que eu então saio com a minha no sentido de depois ela ser analisada ou até depois surgir outras porque muitas vezes na sequência duma que se apresente às vezes até surgem outras.

Entrevistadora – O que é um coordenador eficaz?

Coordenador - Eu não sei o que é um coordenador eficaz. Porque, pode ser considerado, é assim eu poderia dizer que um coordenador eficaz pode ser um professor que consegue resolver os problemas, que consegue pôr os professores a trabalhar, que consegue que as decisões que são tomadas, sejam tomadas. Agora.... Eu poderia dizer isso, só que para mim, eu acho que ainda é um bocadinho mais além. Eu acho que teria que ser alguém que para além de tudo isso,

pusesse os professores a pensar e a construir coisas e, se calhar, eu ficaria muito contente quando houvesse uma reunião em que alguém me dissesse: “Olha isto não foi pensado, mas eu tinha uma proposta para fazer”. Eu dizia assim: “Pronto vamos lá, vamos lá então ver essa proposta e vamos pô-la em comum e vamos ver se realmente os vossos colegas querem trabalhar por aí. Não me fazia confusão nenhuma e mesmo que até... se aparecessem dois ou três colegas ou quatro ou cinco que apresentassem uma determinada proposta, não me fazia confusão nenhuma e até, e nesse caso a minha posição seria; “apresentaste a proposta, continuais a liderar a proposta; eu estou aqui para vos ajudar e vamos todos construí-la”. Mas vós que tiveste a proposta, continuais à frente”, porque eu não preciso, não precisava, eu até lhes digo muitas vezes, eu quero, eu estou aqui, não quero que as minhas propostas sejam as melhores. Estamos aqui, são as propostas, são as nossas. E também lhes digo, que é assim, eu não me sinto com os meus objetivos cumpridos ou, pelo menos, que estou a fazer o trabalho como eu gostaria e como eu acho que deveria ser feito, se as coisas me correrem bem para mim, porque elas não correm bem para mim se não estiverem a correr bem para todos, certo? Portanto, só na medida em que eu sentir que está ali toda a gente a aproveitar alguma coisa, é que eu vou sair dali contente e por isso, às vezes saio contente, poucas vezes, às vezes saio triste.

Entrevistadora – O balanço que fazes é qual?

Coordenador – O balanço é positivo, agora o que está é muito aquém daquilo que eu gostaria que fosse, como é óbvio.

Entrevistadora– Querias acrescentar mais alguma coisa?

Coordenador – Não, não sei, acho que já disse os disparates todos.