

## **Entrevista Semidiretiva**

### **Dados biográficos e profissionais**

**Idade** – 61 anos

**Formação Académica** - Licenciatura

**Tempo de serviço** – 34 anos

**Tempo de serviço na presente escola** – 11 anos

**Cargos desempenhados** – Presidente da Comissão Instaladora, Presidente do Conselho Diretivo, Presidente da Comissão Executiva, Presidente do Conselho Executivo -

**Exercício do cargo de Coordenador de Departamento:** 3.º ano na presente escola; outras vezes: há mais de 20 anos

### **A. Objetivos da organização / Funções do coordenador**

**Entrevistadora** - Como caracterizas a evolução das funções de coordenador nos últimos anos?

**Coordenador** – Ora vamos lá ver: isso é um bocadinho complicado porque estou como coordenador há quatro anos, não é? já fui coordenador há bastantes anos atrás, mas as condicionantes eram completamente diferentes das que são agora.

**Entrevistadora** – Exatamente por isso, consegues ver a diferença perante aquilo que era exigido ao coordenador na altura e aquilo que é?

**Coordenador** – Portanto, agora é exigido muito mais ao coordenador do que era exigido anteriormente. Portanto, agora o coordenador tem, para já, atendendo à organização do sistema, o coordenador tem vários grupos disciplinares, quando dantes só tinha um e era responsável só por um. Portanto era mais fácil o acompanhamento, agora, uma vez que o coordenador independentemente do grupo a que pertença tem que prestar, digamos, auxílio, a toda uma

série de grupos de recrutamento, é um bocado mais complicado, ahhh .... e portanto, as dificuldades são muito maiores. E ainda por cima, eu não sei se está relacionado com alguma pergunta que possa vir à frente ou não, ainda há o constrangimento, digamos, de a escola não ter um modelo de supervisão adotado.

**Entrevistadora** – Portanto, esse é o maior constrangimento nesta altura?

**Coordenador** – É, é o maior constrangimento porque, digamos, vamos tendo determinadas atitudes que, até podemos achar que estão, digamos, corretas, mas que não irem de encontro, digamos, às verdadeiras necessidades dos diversos e diferentes elementos do meu grupo do departamento. Se houvesse uma linha de orientação, um sistema de supervisão delineado, digamos, era mais fácil, digamos, organizar as coisas.

**Entrevistadora** – E o tempo?

**Coordenador** – Ora o tempo. Eu por mim, não posso falar de falta de tempo, digamos, eu em princípio tenho, vamos chamar assim, oito tempos, e portanto acho que oito tempos, que é tempo mais que suficiente, digamos para realizar as funções de coordenador.

**Entrevistadora** – Neste caso então, consideras-te preparado para lidar com estas mudanças, tendo em conta aquilo que era exigido anteriormente e aquilo que acontece hoje em dia? A falha é só nessa falta de orientação?

**Coordenador** – Portanto, eu acho que é. Porque, digamos; no que diz respeito às funções de coordenador, embora não haja nenhum coordenador que não falhe, porque todos nós falhamos, mas de um modo geral, tirando os nossos lapsos que temos, não tenho grande dificuldade. Embora, haja este senão de estarmos a trabalhar com grupos diferentes; desde matemática às ciências físico-químicas, às ciências agropecuárias que são áreas, digamos, muito diferentes, informática e por, aí fora, não é? Mas, aquela ajuda, geral, global, que o coordenador pode dar a qualquer professor independente do seu grupo, não há nenhum problema, não é? Agora há determinadas medidas de atuação que poderíamos ter e que eu não estou a ter e com certeza outros colegas também não terão, em virtude de não estar definido o tal plano de supervisão, não é? Porque por exemplo, eu poderia, eu sei que poderia, mas quer dizer, eu gosto mais de atuar de acordo com aquilo que fica definido não é, porque há sempre aquelas pessoas que

levantam problemas porque: "Ai, eu não tenho conhecimento disto, isto não está definido", ou coisa assim do género, porque para ter uma atuação melhor eu poderia ir a um colega qualquer bater à porta, e por exemplo assistir, não digo que assistisse á aula inteira mas uma parte da aula, podia exigir, por exemplo, que me apresentasse a planificação de uma determinada aula...

**Entrevistadora** – E achas que não tens legitimidade para isso?

**Coordenador** – Legitimidade eu acho que está, inerente, digamos, ao cargo, mas, não está preto no branco, não é? e portanto temos sempre aquelas pessoas, há pessoas que são capazes de acatar, e aceitar perfeitamente sem colocar entraves, há outros que não. Pronto, são mais reivindicativos, argumentando que não foram avisados ou que não está escrito, ou que não está estipulado ou não está definido, seja o que for, não é? pronto. E para evitar, portanto, esses conflitos que não interessam a ninguém, então há determinadas situações em que como coordenador não estou a atuar em virtude de isso não estar, digamos, preto no branco. Já foi apresentada uma proposta de supervisão que ainda não foi, digamos, explorada, digamos, nem posta em prática, foi só apresentada.

**Entrevistadora** – E nessa proposta estava previsto, essa hipótese?

**Coordenadora** – Portanto, isso foi uma proposta que foi apresentada que era para depois ser trabalhada, portanto, era uma base de trabalho para, efetivamente, porque tudo indica, de acordo com a legislação existente, com as transformações que se estão a operar, tudo indica que cada vez mais se exija nesse sentido, não é? Seria bom que todas as pessoas tivessem conhecimento de como funciona o departamento e quais as funções para além daquelas que já estão estabelecidas, aquelas mais, que estariam no modelo de supervisão, para depois não haver qualquer tipo de conflito.

**Entrevistadora** – Exatamente! Relativamente aos documentos estruturantes do agrupamento. Eles são apresentados no grupo, discutidos, de que forma são apresentados?

**Coordenador** – Os documentos estruturantes vieram, digamos, foram dados, digamos, ao coordenador, o qual reenviou para conhecimento, digamos, de todos os elementos do departamento. Efetivamente, e atendendo a toda uma série de situações que tem havido, discutidos não foram, não vou dizer aquilo que não fiz, porque não tenho... não foram, até

porque, digamos, os documentos estruturantes, o projeto educativo, o plano curricular, neste caso de agrupamento, e o plano anual de atividades. O plano anual de atividades ainda é mais ou menos discutido, porque nasce das diferentes propostas, sugestões, troca de impressões, porque há toda uma série.....há aí um certo trabalho conjunto de todo o departamento, ainda é discutido. No que diz respeito ao projeto educativo e ao projeto curricular tem passado um bocadinho ao lado, porque acho que nem toda a gente, embora tenha o documento e tenha sido fornecido e solicitado para o ler, é recolhido e é metido na gaveta. E depois quando....

**Entrevistadora** – Era isso que eu ia perguntar!

**Coordenador** – Depois quando, por exemplo, agora no caso da avaliação. Ai as metas! Ai as metas! Quais são as metas? Ainda não leu, ainda não leu as metas que estão lá, não é? Portanto isso aí, também há, às vezes, um bocadinho de, eu não digo falta de responsabilidade mas, quer dizer, um desleixo por parte de cada um dos elementos do departamento em não ler, efetivamente os documentos, neste caso do agrupamento.

### **B. Mudanças surgidas nas práticas organizacionais / Processo de decisão**

**Entrevistadora** – Relativamente à participação e ao processo de decisão. Como descreves a tua participação como membro do conselho pedagógico? Se achas que tens...

**Coordenadora** – Ora, ali pode-se, vamos lá ver, pode-se dividir em duas situações. Há aquelas propostas que são discutidas no departamento e que eu sou, digamos, um elemento que as vai levar ao pedagógico e apresentá-las. É uma posição. Portanto defendo a posição defendida no departamento.

**Entrevistadora** – Sentes-te representante do departamento.

**Coordenador** – Representante do departamento, não é? senão o que é que eu estava lá a fazer? A outra situação é, estarmos a discutir diferentes assuntos no conselho pedagógico, e como elemento do conselho pedagógico dar a opinião mediante o assunto que está a ser discutido, não é? São dois tipos de participação completamente diferentes. Penso que, independentemente de agradar ou não agradar, dou a minha opinião quer as pessoas gostem ou não.

**Entrevistadora** – Exatamente.

**Coordenador** – Uma delas é eu levar as coisas do departamento, apresento as propostas do departamento, é uma situação completamente diferente. Outra coisa é quando se está a discutir qualquer assunto de natureza pedagógica, não é? e portanto cada elemento do conselho pedagógico em princípio dá a sua opinião de acordo com as suas ideias.

**Entrevistadora** – Pronto, mas globalmente, tendo em conta que os coordenadores de departamento têm sempre... São liderados, por um lado e são líderes por o outro, tu sentes-te mais representante do teu departamento ou representante do conselho pedagógico no teu departamento? No departamento, no conselho pedagógico tu representas o teu departamento ou és...

**Coordenador** – Do departamento. Portanto... embora às vezes: porque isso também há aqui ... Pronto... às vezes nas reuniões, depende do teor da ordem de trabalhos, mas muitas das vezes acontece que, quando são discutidas determinadas situações no departamento, nem sempre os elementos do departamento emitem a sua opinião. Muitas das vezes ficam no silêncio e portanto às vezes as decisões são tomadas por uma minoria do departamento. Quando às vezes não tem de ser o próprio coordenador a decidir; ficam à espera da decisão, mas depois, são às vezes todos a criticar depois aquilo que ficou decidido. Aí há um défice de participação de todos os elementos que constituem o departamento.

**Entrevistadora** – Exatamente! Mas mais à frente, já vou falar exatamente da forma como participa o departamento! Achas que o processo de nomeação do coordenador, pelo diretor, compromete a participação do coordenador no conselho pedagógico?

**Coordenador** – Mas estás-te a referir à atual ou à que vai ser?

**Entrevistadora** – Não, não, neste momento ao que está em curso.

**Coordenador** – Ao que está em curso, digamos, pronto, o que está em curso. É assim um bocadinho... Vamos chamar assim, um bocadinho... Já está desatualizado, não é? Porque digamos, todos, eu acho que todos os coordenadores e falando agora no caso específico da nossa escola, todos os coordenadores que estão em funções, à exceção de, sei lá, exceção para aí de um ou dois; não, de um, foram designados pelo diretor de acordo com a legislação que

estava em vigor, não é? Na altura eram professores titulares, que por obrigatoriedade da lei tinham que ser designados pelo diretor e portanto isto, o estarmos lá, é uma inerência da legislação. Entretanto a legislação já foi alterada já não há professores titulares, não é? temos um mandato a cumprir que é o que está, igual ao do diretor que são quatro anos, digamos, a designação foi, o cumprimento da lei.

**Entrevistadora** – Sim! Exatamente! Mas, essa designação tem alguma coisa, ou, sente-se, os coordenadores sentem algum tipo de obrigação, de constrangimento, por serem nomeados pelo diretor?

**Coordenador** – Eu não! Porque é que havia de sentir?

**Entrevistadora** – Pronto! É uma opinião!

**Coordenador** – Pronto! Pode haver quem se sinta constrangido.

**Entrevistadora** – Se calhar noutro... a situação é... o dever de...

**Coordenador** – Pronto, eu só tenho que fazer as minhas funções. Agora, faço melhor, faço pior, pronto, mas não tenho que estar constrangido por causa de ter sido.

**Entrevistadora** – Portanto, não é taxativo que...Nomeado, exatamente! Como é que, em departamento, depois de existirem alterações, nomeadamente, na legislação ou até de programas, como é que funciona no departamento? Como é que são essas mudanças transmitidas ao departamento, como é esse processo acompanhado? Aliás a disciplina teve novos programas.

**Coordenador** – Portanto, no que diz respeito, por exemplo, a alterações dos programas, como o departamento é constituído por um leque diversificado de grupos de recrutamento, com problemas completamente diferentes, com alguns pontos coincidentes mas, a maior parte são todos diferentes, eu tenho por hábito, mal essas alterações surgem, enviar por *mail* para os respetivos docentes, para os interessados, digamos, as alterações ou nova legislação que surja. Depois suscito que, efetivamente, as pessoas envolvidas discutam entre eles. Do resultado dessa discussão e das alterações que depois são implementadas, digamos, na prática, não é? eu como coordenador de departamento tenho que ter o *feedback* desses resultados não é? Alteração de programas, alteração de planificações, alteração de tudo o que isso implica, eu solicito , digamos

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

Dualidade na Ação Organizacional

*feedback*, para pelo menos, ter conhecimento daquilo que se passa nos outros grupos, embora sejam completamente diferentes do meu. Não é? Quando são situações de alteração de legislação que mexe com toda a gente sem ser, especificamente, para o grupo a, b, ou c., então, nessa altura, envio, digamos, a legislação para os professores, convoco uma reunião de departamento para discussão, dando tempo suficiente para eles, os que leem, poder-se, depois na reunião discutir.

**Entrevistadora** – E sentes essa participação, essa vontade de querer saber o que é que mudou e o que é que envolve essa nova legislação?

**Coordenador** – Repara! Não há assim muito envolvimento das pessoas! Isto, por exemplo, até indo para um caso relativamente recente, Ano passado, eu fazia parte da CCAD havia o problema da avaliação, havia todo o problema da nova legislação, dos instrumentos, pronto: Isso foi dado a conhecer atempadamente, foi solicitado, digamos, depois foi convocada uma reunião de departamento para se discutir a questão da avaliação, a única coisa a que se assistiu, foi que as pessoas não discutiram propriamente a avaliação, nem os documentos, nem os registos, nem os instrumentos, nada; discutiram, foi uma oposição à avaliação o que era uma coisa que não estava na ordem de trabalhos. E portanto isso depois é uma posição que existiu, um bocadinho difícil de ultrapassar, tendo acabado a reunião com solicitações que eu acatei e depois transmiti à CCAD mas, que efetivamente o que era essencial, acabou por não ser discutido porque as pessoas também não estavam interessadas em discutir! Não estavam interessadas em discutir, umas, por simples oposição à avaliação, outras, porque na maioria nem sequer tinham lido. Porque um dos grandes males da classe docente, é não lerem pronto, os normativos, aquilo que os orienta, seja para a sua prática letiva, seja para a sua vida, digamos, no dia-a-dia da escola. E depois reclamam! Reclamam por isto, por aquilo, por aquele outro Muitas das vezes fazem reclamações que não tem nada a ver, completamente desajustadas, o que só lhes traz um rótulo.

### C. Participação

**Entrevistadora** – Pois, portanto, relativamente à participação dos elementos do departamento, no departamento, achas que ela é sempre igual, se são sempre os mesmos a participar, se a participação difere consoante o assunto ou a altura do ano?

**Coordenador** – Portanto, de um modo geral, dos diferentes assuntos que se tem tratado, geralmente há, pode-se dizer, que há meia dúzia de professores que intervêm sempre. Pronto, são aqueles que mais intervêm, mas geralmente a maioria está numa situação passiva. Ouvir e ver o que é que se discute. Raramente há outros intervenientes a participar, e essa mudança de intervenientes geralmente verifica-se mais nas questões de atividades a nível de escola, porque nas outras coisas, num âmbito ligeiramente superior, são sempre os mesmos a participar. E estou a falar do meu departamento porque não sei o que se passa com os outros.

**Entrevistadora** – Claro, e de que forma, é que promove a participação dos membros...

**Coordenador** – Portanto, eu geralmente dou, uma vez que eu tenho vários grupos completamente diferentes, quando se trata de discutir assuntos importantes, por uma questão, pronto, de método, começo num determinado grupo e vou aos restantes. É por muita insistência que às vezes em alguns grupos, há alguém que fale. Porque de preferência a posição mais cómoda é: "Ai não temos nada a dizer!" Não têm nada a dizer, eu acabo por traduzir isso de duas maneiras: Porque efetivamente ainda não se inteirou do assunto que estamos a tratar e portanto não tem nada a dizer, outras vezes, possivelmente será por outros motivos mas, porque no meio do departamento, há muitas posições, há muitos jogos, muitos interesses e portanto as coisas conforme o assunto e conforme as pessoas reagem.

**Entrevistadora** – Então vou-te perguntar como é que caraterizas o processo de tomada decisão? Como é que, quando é preciso tomar alguma decisão, como é que... São sempre os mesmos?

**Coordenador** – É difícil às vezes tomar decisão. Num grupo em que tem este ano, trinta, já tivemos trinta e oito, um grupo alargado, não é? costuma-se dizer... "cada pessoa cada sentença" é mais ou menos isso, não é? E depois, há outra coisa a nível dos professores. É que os professores olham muito para o seu umbigo. E-lhes um bocadinho difícil ver, digamos, a globalidade onde estão inseridos; eles são uma parte de um todo, eles não são o todo, são só uma parte do todo. Para alguns professores é um bocadinho difícil entenderem esta situação. E portanto, às vezes, é difícil conseguir-se, digamos, uma posição maioritária. Isso já houve, digamos, decisões por exemplo, a nível dos critérios de avaliação do departamento não é? Eu já suspeitando que os níveis de exigência iam aumentar, portanto, fiz há dois anos e fiz, portanto,



no início deste ano, duas propostas de alteração dos critérios de avaliação. Foi um bocado difícil chegar-se a um consenso. Mas pronto, ao fim de algum tempo e por muita insistência lá se conseguiu, digamos, eu apresentei uma proposta e pronto a proposta não foi totalmente aceite, mas foi parcialmente aceite, pronto já foi uma conquista.

**Entrevistadora** – Mas nessa tomada de decisão, percebeste que a maior parte estava...

**Coordenador** – Portanto, Inicialmente, em determinado especto da proposta, digamos, que noventa por cento estava de acordo.

**Entrevistadora** – Não! Mas eu não disse... Não é de acordo... É se estavam realmente envolvidos na tomada de decisão, quer para um lado quer para o outro. Se realmente estavam interessados?

**Coordenador** – Inicialmente não, porque inicialmente cada um vê a sua disciplina, não vê portanto, o todo e para alguns é um bocadinho difícil extrapolar para uma situação mais ampla. Depois de, eu acho que foi uma tarde quase inteira que perdemos aí e pronto, dentro das minhas capacidades de argumentação, lá fui torneando e ultrapassando algumas dificuldades, digamos, apresentadas e depois no fim, não digo que os cem por cento dos professores, mas para aí oitenta por cento dos professores, consegui, digamos, puxá-los, digamos para a minha... o meu ponto de vista, não é? E chamada a atenção para a consequência que essa proposta depois iria no tempo levar, não é? Pronto, e depois, não foi fácil, mas em princípio consegui que efetivamente entrassem. Mas, há sempre aquela franja que depois, pronto, são as tais situações que, depois de se fazer uma votação, pronto, nós ganhamos e perdemos em votações! As votações num sistema democrático são por maioria, e eu posso até discordar; perdi, perdi paciência! Foi votado, acabou! Só não entendo é, depois aquela....aquelas atitudes de alguns elementos que, depois saem da reunião e depois vão fazer queixinhas ao diretor ou à direção, que não concordam com aquilo, não sei quê. Votou-se está votado. A maioria venceu acabou! Terminou! Se fosse noutra situação qualquer, faz-se uma votação. Eu perdi, eu até posso não sair da minha posição. Perdi, perdi, acabou, não tenho que ir fazer queixas a ninguém seja a quem for. Mas funciona assim, nem sempre se consegue que efetivamente as pessoas percebam e se envolvam a cem por cento, digamos, para atingir um determinado objetivo.

**Entrevistadora** – Achas que a mobilidade docente pode condicionar essa participação? Ou é completamente à parte, o facto de, e esta escola tem essa característica...

**Coordenador** – A mobilidade, isto é, de professores?

**Entrevistadora** – De estarem sempre a entrar colegas novos? Ou porque sabem que estão aqui pouco tempo e não vale a pena?

**Coordenador** – Um grande problema aqui desta escola e, possivelmente em muitas outras que estão na mesma situação, é, digamos, esta instabilidade de pessoas, digamos, na escola. Porque sempre que entra uma pessoa tem uma ideia completamente diferente e depois vem sempre com o argumento, “na minha escola não se fazia assim fazia-se de outra maneira” e o que se fazia na outra escola é que era bom, e portanto é um bocado difícil, conciliar, conciliar isso. Para que efetivamente se consiga trabalhar num sentido único, não é andar aos ziguezagues, era aconselhável que efetivamente houvesse uma maior estabilidade temporal dos professores, não é? Portanto, aqui, portanto, no meu departamento, isso se calhar nota-se mais que noutros departamentos, porque digamos, o número de contratados é muito superior, acho que é muito superior em relação aos outros todos; mais difícil é.

### D. TRABALHO

**Entrevistadora** – Relativamente ao trabalho, como é que descreves o trabalho com os outros membros do conselho pedagógico? Existe, é individual, em parceria, é colegial?

**Coordenador** – Bom, para ser franco, isto é assim: nós somos elementos do conselho pedagógico, porque estamos nas reuniões. Porque não tem havido, efetivamente, grande aproximação dos diferentes elementos do conselho pedagógico. Mesmo os coordenadores de departamento. Retirando os outros elementos que fazem parte do conselho pedagógico. Fala-se muito em reunir, em ajustar, em uniformizar, mas depois na prática não há, com minha culpa também não é, não me estou aqui a escusar de qualquer responsabilidade, na prática depois acaba por se diluir e tem-se vindo a assistir cada um a trabalhar para seu lado. Ainda não há, uma união de os coordenadores reunirem efetivamente e decidirem coisas em conjunto.

**Entrevistadora** – Mas isso deve-se ao facto do professor ser normalmente uma profissão individual não é, muito individualista ou tem a ver com a situação atual de vocês como coordenadores. É pontual ou achas que é, normalmente é sempre assim?

**Coordenador** – Ora, vamos lá ver, eu acho que noutras escolas os coordenadores trabalham mais... em algumas escolas os coordenadores trabalham mais em conjunto do que nesta. Nesta é cada um para seu lado. Depois...

**Entrevistadora** – E isso deve-se a quê?

**Coordenador** – Eu acho que se deve a vários motivos, entre eles, o achar que o meu departamento é mais importante do que os outros todos.

**Entrevistadora** – Mas porquê aqui e não noutra escola?

**Coordenador** – Não sei porque, portanto, se calhar, aí também deveria haver uma ação maior por parte do presidente do conselho pedagógico, não é? Fomentar que efetivamente os coordenadores se reunissem mais vezes, apresentando argumentos para trabalharem em conjunto, o que aí, no meu ponto de vista, se calhar, tem falhado essa... quer dizer, fala-se mas depois, não há atos que conduzam, digamos a essa situação. E continuamos depois a trabalhar independentes uns dos outros.

**Entrevistadora** – Então se essa reunião fosse formal, achas que se calhar? Formal no sentido de ser convocada por alguém...

**Coordenador** – Não está na questão formal de convocar a reunião, está mais na questão de convencer efetivamente as pessoas da necessidade de para, porque isto é ...ora vamos lá a ver, há determinadas coisas que não se decretam por lei, para se fazer, tem que haver uma sensibilização para, porque se conseguir fazer e eu acho que é mais esta diferença não é a questão vai-se fazer a reunião até se pode fazer a reunião, se as pessoas não estiverem predispostas para fazer a reunião o resultado da reunião vai ser praticamente nulo. Portanto, acho que tem que haver uma sensibilização para, um determinado objetivo de maneira a reunirem as pessoas para trabalharem para esse objetivo. Formalizar a reunião, é uma reunião para discutir, o resultado pode não ser nenhum.

**Entrevistadora** – Então neste momento os coordenadores não estão a trabalhar para um objetivo?

**Coordenador** – Eu acho que os coordenadores, quer dizer, todos nós estamos a trabalhar com um objetivo. O objetivo de todos nós é conseguir os melhores resultados dos nossos alunos. Mas isso é um nível, não é? mas a nível do desenvolvimento da escola, do funcionamento da escola, isso é uma parte, ainda faltam outras não é? e portanto por um lado estamos a trabalhar no mesmo sentido num determinado aspeto, mas noutro, não estamos a trabalhar no mesmo sentido, estamos a trabalhar cada um para seu lado.

**Entrevistadora** – Como é que então funciona o trabalho no departamento? Quais são os assuntos tratados, normalmente como é que funciona a ordem de trabalhos?

**Coordenador** – Bem, isso tudo depende do tempo ao longo do ano, não é? Geralmente no início do ano ou no final do ano, pronto, é uma questão às vezes de programação. Às vezes faz-se no final do ano, outras vezes faz-se no início, depende das planificações. Há toda uma série de reuniões para se planificar, preparar, portanto o ano letivo. Isso aí, como as disciplinas são completamente diferentes, geralmente faz-se a nível de grupo de recrutamento. Depois há outras reuniões para fazer o ponto da situação da implementação das planificações. Se estão a ser cumpridas, se não estão a ser cumpridas, constrangimentos, o que é que há, o que é que não há. Há aquelas reuniões para depois analisar, por exemplo, os resultados das avaliações, quer intercalares quer de fim de período. Mas, ainda não consegui, e se calhar também a culpa é minha, e admito que possa ser, funcionamos dentro do departamento por células, digamos, o trabalho colaborativo entre os professores funciona dentro de cada grupo do recrutamento, ainda não está funcionar a nível do departamento órgão, digamos, global. Isso é uma das coisas que tem que ser trabalhada, se calhar também, não sei o que é que se passa com os outros, mas se calhar, talvez também alguma formação nesse sentido, para que o coordenador possa ter outro tipo de atitudes no sentido de incentivar, digamos, esse tipo de trabalho a nível global, não é? A nível de grupos de recrutamento acho que tem funcionado e portanto, penso que, nuns grupos melhor, noutros pior com certeza, mas que em princípio funciona. A nível do departamento, o trabalho colaborativo funciona pontualmente quando de se trata de atividades, nos outros planos não.

**Entrevistadora** – Portanto, não poderemos falar aqui, de trabalho colegial dentro de departamento?

**Coordenador** – Trabalho colegial dentro do departamento, como departamento, não.

**Entrevistadora** – E dentro do grupo, isso poderá eventualmente acontecer?

**Coordenador** – A nível do grupo funciona, eu pelo menos no meu grupo funciona, tenho, digamos, como já fui avaliador doutros grupos, funciona no grupo de ciências, funciona no grupo de físico-químicas.

**Entrevistadora** – Mas, eles trocam materiais?

**Coordenador** – Trocam materiais, elaboram fichas juntas, etc. Por, aí fora, matemática, etc.

**Entrevistadora** – Achas que aumentou o trabalho burocrático do coordenador nos últimos anos?

**Coordenador** – O trabalho burocrático dos professores aumentou, para todos, tanto para o professor que dá as suas aulas como para o coordenador. Vemo-nos confrontados com o preenchimento de N papéis.

**Entrevistadora** – E como é que lidas com isso?

**Coordenador** – Nunca tive problemas de lidar com papéis, não é? Embora às vezes olho para alguns papéis que apetecia-me pegar neles e deitá-los ao lixo.

**Entrevistadora** – Relativamente à função de coordenador, achas que tem uma função mais de controlo do que antigamente? De controlo dos professores, claro.

**Coordenador** – Do balanço tem, claro! Controlam-se mais! Pronto, eu por mim tenho os meus instrumentos, não é?

**Entrevistadora** – Eu aqui estou a falar em termos de: entre controlo e orientação.

**Coordenador** – Controlo! Portanto controlar, pronto, quando fui... dantes não havia departamento, havia disciplinas, havia o delegado de disciplina, o delegado de disciplina só, digamos, tinha, a seu cargo os professores da disciplina ou o grupo disciplinar, e portanto não

havia controlo dos colegas, hoje em dia no departamento há controlo de toda a gente, não é? Eu controlo assiduidades, eu controlo, digamos, aquilo que os professores se propõem, digamos, fazer nas atividades, embora não seja daquele género de polícia, mas direta ou indiretamente a pessoa faz o controlo. Há coisas que eu registo para mim, há outras que acho que não vale a pena registar, mas está registado, não fisicamente no papel, mas está registado na cabeça não é? Mas há um controlo, agora, aqui há um pequenino problema é que aí, às vezes que eu já me deparei e não sei se outros coordenadores se depararam: Como ao longo do ano letivo às vezes há flutuações de professores, muitas das vezes eu não me... pronto, que isso, eu não estou na gestão eu não tenho, digamos, essa perceção, há professores que por qualquer motivo estão a faltar e são substituídos por outros, há outros que estão em licença de parto e vem outro, mas aí, às vezes, há uma falha de comunicação que eu acho que, portanto, isso deveria competir ao órgão de gestão alertar, há um colega novo e às vezes só ao fim dele já cá estar há uma semana de aulas ou semana e meia, é que me vêm dizer, olha aquele colega é novo é do nosso grupo, pronto. E às vezes, há determinadas, digamos, determinado auxilio que o coordenador poderia dar logo no início, quando fosse alertado para orientar o colega e depois tenho que ver o que é que ele sabe o que é que não sabe o que é que ele precisa o que é que ele não precisa, uma vez que o coordenador está na posse de todos os dados essenciais, digamos, para a lecionação de todos os grupos de recrutamento. Depois tenho que andar, “olha já tens isto ou tens aquilo ou não tens”, ou às vezes até passa ao lado e, portanto, às vezes até posso ter um défice de, digamos, da minha parte, porque efetivamente, ou não fui informado, ou fui informado já tardiamente.

**Entrevistadora** – Tu há bocado estavas a falar relativamente ao trabalho no departamento. Achas que consegues promover a articulação dentro do departamento?

**Coordenador** – Ai! Isso aí, a articulação é uma das coisas a que, os professores acham que têm, eu não digo alergia, tem um bocadito de alergia á articulação. Claro que em algumas disciplinas é um bocado difícil fazer articulação mas, noutras, se calhar, se as pessoas pensassem efetivamente, não é, eu também não tenho nenhuma solução mágica, senão, se calhar, já tinha aí uns livros e já tinha ganho alguns prémios ou coisa assim do género, mas há coisas que possivelmente se podia articular mais, não só na parte de atividades, mas na parte, digamos, letiva. Só que às vezes os professores estão um bocadinho renitentes em relação à

articulação. E depois encaram só a articulação quando as coisas, digamos, encaixam. Porque se não encaixar muito bem, deita fora; e não tentam arranjar uma outra maneira de adaptar as coisas. Porque às vezes as coisas não encaixam, exatamente, não é? Então nós temos que dar a volta para tentar encaixar o melhor possível não é? Mas isso aí, a tal alergia faz-lhes por os cabelos em pé e é um bocado difícil.

**Entrevistadora** – Sentes afastamento entre o coordenador e os professores. Do departamento? Do teu departamento?

**Coordenador** – É para responder? Há algum afastamento, mas isso, digamos, vou ser muito direto! Possivelmente por elementos estranhos. Isto é assim: Eu sou responsável por tudo o que de mal acontece! Porque geralmente quando acontece alguma coisa de mal, direta ou indiretamente aponta-se o dedo ao anterior; e portanto, alguns há um certo afastamento. Não há dúvida nenhuma. Agora é assim, aquilo que eu tenho a dizer, digo, seja à frente ou atrás ou em qualquer lado.

**Entrevistadora** – Mas isso não tem nada a ver com a função que tu desempenhas?

**Coordenador** – Não! Não é pela função é, pronto!

**Entrevistadora** – Pela função que desempenhaste?

**Coordenador** – Pela função que desempenhei!

**Entrevistadora** – E que não tem nada a ver com...

**Coordenador** – A nível com a função que desempenho. Aliás estão perfeitamente à vontade para, se acharem que têm que fazer alguma crítica, estejam à vontade não é? Aliás inclusivamente, eu solicitei-lhes numa reunião de departamento que podiam indicar, dar-me sugestões para melhoria do meu desempenho. Até hoje ainda não recebi nada!

**Entrevistadora** – Portanto tem a ver só, não com o afastamento que se criou exatamente por estares a falar há bocado que existia maior controlo do coordenador.

**Coordenador** – Ah! Não! Não é por isso nem eu, digamos, faço qualquer tipo de pressão.

**Entrevistadora** – Mas, eles podiam sentir? Ou intimidados de alguma forma?

**Coordenador** – Sim, Não acho! Acho que por aí não. De maneira nenhuma.

### **E. LIDERANÇA**

**Entrevistadora** – Relativamente a, vamos tocar na liderança! Como é que descreves o tipo de liderança que exerces?

**Coordenador** – Pronto, cada um tem o seu modo de liderar não é? Há uns que lideram numa forma democrática, há outros que lideram numa forma mais totalitária, não é? E portanto, eu sei que lidero numa forma mais totalitária, em relação a determinados aspetos, noutros, noutros não.

**Entrevistadora** – Mas propositadamente? Porque é a tua escolha!

**Coordenador** – É a minha escolha, é a minha maneira de ser, isto está tudo interligado, isto não se parte não é?

**Entrevistadora** – E então, como é que, então, essa forma de liderança influencia a participação dos membros?

**Coordenador** – Isso... as pessoas são todas iguais e todas diferentes. Alguns poderão, não é? sentir-se um tanto ou quanto, embora eu já não tenha o bigode e já não tenha aquele aspeto de Hitler, mas por ser o professor, digamos, mais velho, possivelmente o mais velho da escola, alguns inibem-se possivelmente, pronto. De qualquer modo eu tenho tentado liberalizar, digamos mais a minha atuação, de maneira a que as pessoas não se sintam constrangidas em participar. E tenho feito, penso eu, não é? que isto só perguntando a terceiros, não é? porque sobre nós, nós temos uma determinada opinião, mas melhor do que nós, os que estão fora é que podem, digamos, emitir essa opinião. Mas tenho tentado efetivamente, não ser o todo totalitário, permitir que as pessoas possam efetivamente, sempre que queiram, dar a sua opinião e estarem à vontade para dar. Há sempre quem esteja à vontade, se calhar as pessoas que mais me conhecem, ao fim e ao cabo! Há outros que ainda têm um certo, certo receio em às vezes interpelar por uma questão meramente banal para me perguntar uma coisa mezinha. Mas isso vem com o tempo...

**Entrevistadora** – Outro líder, presidente do conselho pedagógico. Que tipo de liderança exerce?



**Coordenador** – Olha! Já tive das duas coisas! Há situações em que permite efetivamente, que as pessoas lhe deem a sua opinião etc e tal, tem outras situações em que não aceita! E...é assim e acabou! Portanto, digamos que, às vezes é um bocado parecido comigo!

**Entrevistadora** – Já agora a última pergunta, O que é que consideras um coordenador eficaz?

**Coordenador** – Isso é muito difícil dizer o que é um coordenador eficaz. Olha um coordenador eficaz era...seria aquela pessoa ideal, que se calhar não existe, que faria com que efetivamente todos os elementos do departamento trabalhassem em conjunto, uns com os outros, independentemente do seu grupo, que conseguisse que cada um dos elementos do departamento tivesse um desempenho de modo a que a escola e os alunos tivessem resultados, os melhores possíveis. Olha, que o departamento funcionasse como uma família, embora nós saibamos que na família de vez em quando há uns arrufosinhos e umas desavenças não é? Mas seria: porque eu acho que não há assim um coordenador ideal, não é? Os coordenadores independentemente da sua maneira de ser e da sua maneira de agir, podem ser eficazes tendo, digamos, personalidades completamente diferentes, não é? Agora, efetivamente era se aquilo que o departamento tivesse para o seu todo, fosse efetivamente alcançado não é? O que às vezes, falta é definir a linha orientadora global do departamento não é? Porque às vezes, ficamos mais pelas linhas orientadoras parciais do que por uma linha...

**Entrevistadora** – Mas essa linha é decidida por quem? Pelo coordenador?

**Coordenador** – Isso tinha que ser decidido... ora vamos lá ver...teria que ser decidido pelo departamento não é? Claro que o coordenador poderá ter uma posição de orientar para este ou para aquele lado não é? Pronto. E essa orientação tem que ser uma orientação que esteja de acordo com as linhas orientadoras do agrupamento ou escola. E se conseguisse isso, pronto acho que era, havia eficácia não é?

**Entrevistadora** – Havia alguma coisa que gostasses de dizer, sobre o assunto?

**Coordenador** – Não! Acho que em princípio já se aflorou os aspetos todos e mais alguns embora tenha agradado ou não, é a minha opinião!

**Entrevistadora** – Exatamente!

