

## Entrevista Semidiretiva

### Dados biográficos e profissionais

**Idade:** 51

**Formação Académica:** licenciatura

**Tempo de serviço:** antes prof. – 2488; após prof. - 6574

**Tempo de serviço na presente escola:** 10 anos

**Cargos desempenhados:** Delegado de disciplina; Coordenador dos diretores de turma; Vice-presidente do Conselho Executivo; Assessor; Coordenador de departamento.

**Exercício do cargo de Coordenador de Departamento:** Há 6 anos.

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

**Entrevistadora** - Para começar, como é que tu caracterizas a evolução das funções do coordenador nos últimos...

**Coordenador** - Cinco, seis anos, não é?

**Entrevistadora** - Não, até se pudesses ter em conta mais aquilo que se passou mais lá trás, até se calhar no tempo do coordenador de disciplina.

**Coordenador** - O tempo em que o coordenador de disciplina, digamos, era quem coordenava essencialmente, não havia os departamentos, nessa altura não é?

**Entrevistadora** - Exatamente.

**Coordenador** – Coordenador de disciplina, também por acaso fui durante algum tempo, portanto não existiam os departamentos, e eu penso que naquele tempo, o que nós fazíamos essencialmente, daquilo que me recordo, se é disso que queres falar, era essencialmente um trabalho de.... Mais ligado à parte prática. Não havia, claro que nós trazíamos as informações também do conselho pedagógico, mas acho que trabalhávamos muito na prática, se bem me lembro. Já há algum tempo e já passou algum tempo, e recordo-me essencialmente daquilo que aconteceu nos últimos cinco seis anos, que foi realmente a altura em que entrei como coordenadora de departamento. Mas nessa altura desde a planificação, trabalhávamos muito em conjunto, recordo-me disso, partilhávamos muitas coisas, havia um ambiente realmente de união entre os professores, mas também senti, isto um bocadinho mais lá trás, que os professores novos quando chegavam, digamos, ao grupo, neste caso ao grupo, se calhar não tinham aquele apoio que deveriam ter nessa altura. Eu lembro-me, não sei se posso ir tão lá trás...

**Entrevistadora** - Sim, sim...

**Coordenador** - Mas por exemplo, lembro-me que quando comecei e quando cheguei à escola pela 1.<sup>a</sup> vez, não tive aquele apoio que eu sentia que necessitava, primeiro porque também cheguei como.... Não cheguei com estágio, não é? A primeira vez que eu dei aulas, ninguém me informou de nada, eu posso dizer isso, o que é que era preciso fazer, que, enfim, até como se dava uma aula, quer dizer, ninguém nos deu indicações daquilo que deveríamos fazer perante uma turma, é das coisas que me mais recordo, aliás com alguma dor, não é? Alguma angústia, essa situação. Mas no tempo em que eu fui, acho que foi só um ano, ou dois, coordenadora de disciplina, lembro-me nessa altura de trabalharmos muito em conjunto, isso sim, o grupo também era pequeno, e havia uma maior união entre os diferentes docentes. Lembro-me sobretudo desses momentos em [local]. É a escola que eu recordo com... onde trabalhámos mais, mais unidos, mesmo a nível de atividades, todas elas, letivas, não letivas, que havia aí realmente muito mais partilha.

**Entrevistadora** - E depois, entretanto aparecem os departamentos...

**Coordenador** - Os departamentos, e o grupo torna-se maior, não é?

**Entrevistadora** - Claro...

**Coordenador** - Portanto, digamos, a necessidade, quer dizer, surge o departamento mas também surgem novos objetivos para o departamento enquanto grande grupo, um grupo maior não é? E aí aparecem os desafios realmente do coordenador, como tu bem sabes, o coordenador no modelo anterior a este, isto há cinco seis anos, digamos antes se calhar da avaliação de desempenho docente, o coordenador, digamos, que era essencialmente, na minha opinião, um mero transmissor da informação do órgão pedagógico da escola, não é? Eu, pelo menos, lembro-me das reuniões, e do que me lembro basicamente é disso, digamos que não havia ali uma dinâmica de trabalho de grupo, em prol, digamos do desenvolvimento do trabalho junto dos alunos, da turma, havia realmente essa transmissão de informações, de que alguma forma nós tínhamos que cumprir, não é? Que seguir, ahhhh..., diretivas, de informações etc.,. E depois surge realmente uma outra dinâmica a seguir, penso que foi nessa altura, por volta de há cinco, seis anos, em que realmente aí o departamento já foi chamado a uma ou outra dinâmica muito mais, digamos, ativa, não é? Em termos de deliberações, em termos, mesmo da ação, do fazer, não é? Em prol sobretudo dos alunos, quando os resultados começaram a ter muito mais importância e a serem medidos, etc., portanto, do que me recordo assim ...

**Entrevistadora** - Portanto em termos de exigências, elas têm vindo a aumentar cada vez mais...

**Coordenador** - Sem dúvida, e muito, e então nos últimos anos, também depende de quem..., digamos, em termos de legislação que foi saindo também nos obrigou a uma serie de situações novas, não é? E uma delas foi essa, mas a mim marcou-me, foi sobretudo a avaliação do desempenho docente que nos obrigou, também de uma certa forma, que nos abanou, nos abanou mesmo na dinâmica dentro da sala de aula, penso que...

**Entrevistadora** - Mas por exemplo, se tu comparares a entrada da avaliação de desempenho ao mesmo tempo mais ou menos que a prestação de contas, os resultados, qual seria, se calhar aquela que teve mais...

**Coordenador** - Impacto?

**Entrevistadora** - Sim.

**Coordenador** - Quer dizer, nos professores, provavelmente a que teve mais impacto por via dos diferentes, digamos, consequências, na vida do próprio professor, eu acho que foi a avaliação do desempenho docente. Claro que... esta é a minha opinião, não é? Porque a própria avaliação,

não é? Fala em resultados, fala em competência científica, pedagógica, ali tudo isso e isso obriga também, sem dúvida, o professor a mexer no seu dia-a-dia no contacto que tem com as turmas e na dinâmica que imprime às suas aulas, não é? Que depois há-de dar numa.... Terá como consequência a questão dos resultados, isso vai mexer nos resultados. Mas acho que aquilo que teve mais impacto e também por....Pelo facto de mexer, com as relações entre professores, acho que foi sobretudo a avaliação. Os resultados claro que nós nos sempre... eu acho que os professores sempre se preocuparam com os resultados, se calhar de uma outra forma, não é? Mas claro que sempre trabalharam para que os resultados fossem bons. Esta é a minha opinião, não é? E esta questão de termos aqui o enfoque nos resultados, acho que apesar de tudo não foi tão novidade como a outra.

**Entrevistadora** - Quais achas que são os principais constrangimentos neste desempenho da função do coordenador?

**Coordenador** - Ora, os constrangimentos....O coordenador, eu acho que tem que ser, perante um grupo tão grande, quer dizer, eu não queria que fosse um conjunto de grupos, no fundo é um conjunto de grupos, mas aquilo que se pretendia e que eu sempre pretendi enquanto como coordenadora é que não fosse um conjunto de grupos, que fosse um grupo que trabalhasse com os mesmos objetivos, não é? Mas claro que não é fácil, por exemplo a esse nível não é fácil que as pessoas quebrem, digamos, aquelas barreiras, aquelas ... entre eles, entre cada um dos grupos, às vezes até há, às vezes, se calhar muitas vezes, até há muita competição entre os grupos, nomeadamente no que diz respeito por exemplo ao PAA que é aquilo que salta um bocadinho, que dá para que haja uma maior visibilidade dos professores, não é? Já sabemos como é que é. Mas agora entretanto perdi-me, qual era a questão?

**Entrevistadora** - Os constrangimentos...

**Coordenador** - Ao desempenho da função, pronto. Eu acho que, a nível, eu tentei quer dizer, e vai da minha personalidade ter um relacionamento, eu acho que vai, começa por aí, ter um relacionamento com os professores, enfim, o melhor possível, estabelecer um diálogo o melhor possível, para que se consiga também alcançar os objetivos, o tempo que se tem para isso também, não é? Não é, digamos o suficiente. E eu acho que não é só a questão do tempo, é a questão dos horários, a forma como eles são às vezes organizados entre os coordenadores e portanto, o respetivo departamento, às vezes não há aquele contacto que devia haver, mesmo informal que é muito importante, não é? E acho que uma das questões, um dos problemas será

esse. É não termos, não termos o contacto suficiente com os colegas para podermos desenvolver um trabalho ainda melhor de aproximação entre os diferentes membros do departamento. Agora, outras situações, agora de repente não me ocorre, constrangimentos...

**Entrevistadora** - Tu achas que por exemplo de acordo com esta evolução nas exigências e nas funções, te sentes preparada para lidar com essas mudanças?

**Coordenador** - Não tem sido fácil. Não tem sido fácil porque ano a ano há sempre novidades, temos que nos manter atualizados, temos que estar constantemente a ler, a ver sítios da internet do ministério da educação, gosto muito de partilhar e de, digamos, contactar com os colegas para também discutirmos portanto, o entendimento que cada um deles sobre as coisas, mas também às vezes, nem sempre isso é possível.

**Entrevistadora** - Tinhas necessidade de formação, ou achas que o ministério ou a escola enquanto sistema te podia dar algum tipo de ...

**Coordenador** - Eu acho que é um dos problemas também é esse: que é, a formação contínua está muito direccionada para determinados temas, que eu acho que não têm vindo a ajudar em nada por exemplo a questão do desempenho da função de coordenador. Mais uma vez, como eu referi há bocadinho, quando um professor novo chega à escola e não há, ou não havia, pelo menos, alguém que lhe dê aquele apoio que ele necessita, eu acho também que quando as pessoas são designadas, portanto isto no modelo antigo, para esse cargo também não há ninguém, não é? Se a pessoa não tem alguma experiência de outros cargos ou enfim, ou até formação nessa área, também não há ninguém que, digamos te dê um apoio, te dê uma orientação. Eu acho que também a esse nível nas escolas, não existe, não sei se estou errada, mas na minha opinião, não existe, ou seja, somos designados para a função e agora vejam como é que têm de fazer e, claro, que nos exigem que nós cumpramos ao máximo, a nossa função. Mas sem dúvida que não temos essa orientação a vários níveis, eu acho que não temos, e portanto nós vamo-nos socorrendo às vezes de alguém que conhecemos aqui ou acolá, vamos partilhando algumas experiências, não é? Com essas pessoas que também desempenham o mesmo cargo noutras escolas, e vamos sobrevivendo, quer dizer, e vamos investindo também na nossa aprendizagem, ou seja na nossa autoaprendizagem.

**Entrevistadora** - Mas terá sempre que ser um trabalho que o coordenador procura sozinho...

**Coordenador** - Sem dúvida, na minha opinião, sim.

**Entrevistadora** - Relativamente àqueles documentos estruturantes do agrupamento, projeto

educativo, PCA, tu dás a conhecer esses documentos ao departamento e de que forma é que o fazes e há algum momento em que eles são discutidos?

**Coordenador** - Sim, fizemos essa discussão, foram sempre apresentados os projetos, também foi uma das novidades e é outra coisa que se nota é que, nestes últimos anos esses documentos ganharam muita importância, não é? Nós sabemos que muitas dos professores apesar de tudo, ainda não olham para esses documentos como deviam olhar, alguns nem os leem, atrevo-me a dizer isso, mas não os leem, e portanto o departamento, a apresentação dos documentos em departamento e a discussão dos mesmos torna-se, não é? De uma importância fulcral, e nós fizemos sempre isso, no nosso departamento, apresentamos em reunião, provavelmente, não terá havido uma grande, digamos, momentos de discussão, talvez como devia ter havido, digamos que aqui na nossa escola eles foram construídos por equipas que talvez não tenham feito aquela consulta, digamos, não foram construídos pelas bases, não é? Claro que foram construídos por uma equipa que representa de alguma forma os professores, professores e não só, a comunidade ...

**Entrevistadora** - Educativa...

**Coordenador** - Educativa. Mas pelo menos tiveram conhecimento, são do domínio público, foram explicados, foram discutidos, penso que sim.

**Entrevistadora** - Portanto, tu achas que em termos de objetivos, pelo menos o departamento, naquilo que te diz respeito, tem consciência de quais são os grandes objetivos...

**Coordenador:** Da escola, sim. Que estão consignados nesse projeto, não é?

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

**Entrevistadora** - Relativamente à participação, como é que te descreves enquanto participante do conselho pedagógico?

**Coordenador** - Portanto, eu como participante do conselho pedagógico?

**Entrevistadora** - Sim.

**Coordenador** - É assim, eu penso ter tido sempre uma participação ativa, eu penso que sim, é essa a minha ideia. Aliás, sempre tentei participar em tudo aquilo, se não fosse designada, pelo menos até me voluntariava muitas vezes, para esse efeito, tentei...tentei participar nas reuniões da forma mais ativa, não, eu peço desculpa pelo termo, não boicotando determinadas situações,

não, não foi essa a minha, a minha atitude, foi sempre tentar mediante os objetivos que nos eram apresentados e o tipo de ações que nos exigiam, tentar participar da forma adequada, dentro daquilo que são as minhas competências, não é? Enquanto coordenadora, e mesmo enquanto pessoa, enquanto professor, e penso que participei sempre da forma a que as deliberações fossem tomadas e não, digamos, fazendo ali barreira para que as coisas não evoluíssem e não, portanto, avançassem.

**Entrevistadora** - Como é que tu te consideras, mais como uma representante do teu departamento no conselho pedagógico, ou uma representante do conselho pedagógico no departamento?

**Coordenador** - Pois, essa é uma pergunta difícil. Se calhar, se fossemos a pesar, e talvez ainda influência, não é? Destes, de alguma política anterior, política educativa.... Eu acho que isto tem vindo a mudar, digamos que antes nós nos sentíamos assim muito mais representantes do conselho pedagógico no departamento, não é? Sentíamos aquela obrigação de fazer passar realmente aquelas diretivas para que fossem cumpridas por toda a escola. Mas acho que isso nos últimos anos tem vindo a mudar, eu penso que sim, mas ainda não está totalmente digamos, totalmente desse lado, ou seja, do lado em que nós somos os representantes do departamento no conselho pedagógico. E aí levamos realmente, mas penso que já está muito mais desse lado, do que estava.

**Entrevistadora** - Mas como profissional sentes mais de cima para baixo...

**Coordenador** - A pressão, digamos....Sim.

**Entrevistadora** - Achas, que de alguma forma, o facto de os coordenadores, no teu caso teres sido nomeada pelo diretor, causa algum tipo de constrangimento à tua participação?

**Coordenador** - Não, nunca senti. Eu senti que, e tendo em conta, digamos aquilo que estava consignado na lei, mediante o meu tempo de serviço, portanto, dado que seria à partida a pessoa designada, isso nunca me incomodou, nem foi óbice para o meu desempenho, não.

**Entrevistadora** - De forma alguma...

**Coordenador** - Não, eu sei onde queres chegar, ou seja que estivesse ali a ter que representar ou a veicular uma determinada política, é assim, pois, é claro que nós, assim como os diretores também estão obrigados de alguma forma também veicular determinadas, determinadas não, representam a administração, nós de alguma forma também representamos, e acho que aí também não podemos totalmente, esta é a minha opinião, totalmente ir para o lado contrário,

também de alguma forma também somos, como é que se diz? Agora esqueci-me completamente do termo, intermédias, somos ...

**Entrevistadora** - Gestores?

**Coordenador** - Não é bem esse termo, agora não me ocorre, mas digamos, que também de alguma forma representamos o ministério, a administração, não é? Existe uma política educativa que tem que ser posta em prática nas escolas, apesar de tudo. E portanto, nós também temos essa parte, no nosso desempenho, somos obrigados, entre aspas, a veicular essa política. Mas não, nunca me senti, e nunca me senti pressionada, não. Não posso dizer que tenha sentido isso, não.

**Entrevistadora** - Quando por exemplo acontece a introdução de algumas mudanças e até nestes últimos tempos temos assistido nomeadamente à introdução do novo programa de português, de que forma é que tu implementas e dás a conhecer essas mudanças, que acompanhamento é que fazes das mesmas?

**Coordenador** - Pronto, o dar conhecimento é mais fácil apesar de tudo, do que depois o acompanhamento. Sem dúvida dá-se conhecimento, dá-se conhecimento e discute-se não é, digamos, de alguma forma essas mudanças, essas novidades, não é? O problema acho que está, e isso também tem a ver, como nós sabemos com a supervisão, qualquer que seja o entendimento do que supervisão é, ahhh.....mas o acompanhamento é mais difícil de fazer, enquanto, enquanto coordenadora, esse foi de alguma forma, o meu maior, um dos problemas que eu encontrei, foi realmente fazer esse acompanhamento do desenvolvimento dessas mudanças. Se calhar mais umas do que outras, não é? E para isso nós contamos com a pessoa, e não havendo coordenador de disciplina por exemplo nesta escola, na altura eu, se não estou em erro foi ano passado ou há dois anos, não posso precisar, que fizemos uma mudança ao regimento, de forma a ter, digamos a pessoa, mais antiga do quadro a presidir às reuniões de cada um dos grupos, apesar de se pretender, como eu disse há pouco, de que o departamento trabalhasse em conjunto, haveria momentos com certeza em que havia necessidade de os grupos trabalharem, entretanto tinha que haver aqui, alguma orientação intermédia, porque o coordenador realmente não poderia estar presente em todos os grupos para fazer esse acompanhamento, como se calhar seria o desejado, ou não... Ahhh e então penso que nós aqui no nosso departamento deixamos um bocadinho esse acompanhamento até por exemplo, no caso do exemplo que deste, da implementação do programa, a essa pessoa que de alguma



forma depois juntamente com o coordenador faria essa monitorização, não é?

**Entrevistadora** - Portanto, de qualquer das formas tu acompanhaste sempre conjuntamente, essas pessoas que deliberavas, em quem deliberavas...

**Coordenador** - Havia o contacto entre sobretudo essas pessoas em cada um dos grupos e o coordenador.

**Entrevistadora** - E relativamente...

**Coordenador** - Podia não ser o acompanhamento ideal, mas havia sempre essa, essa...

**Entrevistadora** - Há bocado falaste aí de supervisão, o que é que tu achas que está a falhar nesse...

**Coordenador** - A supervisão é uma... é... é polémico. Falar em supervisão é polémico quando se trata por exemplo .... A supervisão que nós fazemos essencialmente aqui como coordenadores é mais a nível documental; ou seja, tu podes, digamos ver o que se vai passando com cada um dos professores ao nível das planificações que vão fazendo por exemplo, os PCT's, embora aí também, como nós sabemos há muitas falhas, não é? O PCT é outro dos documentos que ainda não é valorizado a meu ver pelos professores, ahhhh.... Pelas reuniões que se vão fazendo e pela participação de cada um, porque nós não temos, quer dizer nós, coordenadores ainda não entramos, estou a falar aqui da escola, nós ainda não entramos, ainda não temos aquele à vontade para entrar na sala de aula de qualquer professor, e nós sabemos que a própria avaliação de desempenho diz que o professor só tem aulas assistidas se assim o desejar, não é? Pronto. Ora se ele só tem, se isso acontece na avaliação de desempenho, portanto imagine-se o que é nós, coordenadores, dizermos agora, hoje vou assistir à tua aula, ora amanhã vou à outra, pronto.

**Entrevistadora** - Mas isso deixar-te-ia, a ti, desconfortável, ou tu achas que isso iria causar algum tipo de ...

**Coordenador** - Isso iria causar definitivamente ali algum mal-estar entre...

**Entrevistadora** - Então os professores ainda não estão preparados para isso...

**Coordenador** - Ainda não estão totalmente. Não, acho que não. Já estão mais, também acho que aí é um ponto, um ponto a favor da avaliação de desempenho, é que realmente os professores já se dispuseram um bocadinho abrir mais um bocadinho as portas da sala de aula.

**Entrevistadora** - Até porque se essa supervisão tivesse lugar, não no âmbito da avaliação de desempenho, se calhar teria mais vantagem do que propriamente ...

**Coordenador** - À partida sim, mas se calhar os professores até aceitam serem observados para depois, digamos, serem avaliados, aceitam melhor, do que propriamente, se calhar no seu dia-a-dia, não sei, isso aí, agora sem dúvida, que se eles forem observados, e eu não gosto muito do termo, mas pronto. Mas se houver essa supervisão a esse nível, do que se passa, porque no fundo, e esta é a minha opinião também, aquilo que se passa na sala de aula é o mais importante do processo educativo todo.

Portanto, aquilo, a forma como o professor, o desempenho que ele tem dentro da sala de aula com os seus alunos é aquilo que contribui .... É a maior “fatia do bolo” realmente para nós termos bons resultados, e bons desempenhos dos alunos.

**Entrevistadora** - Como é que essa visão poderia mudar, o que é que falta aqui, há bocado tu falaste em termos de escola, o que é que falta na escola para que isso pudesse, esse sentido de supervisão pudesse mudar?

**Coordenador** - Os professores nunca nos podem ver como intrusos, dentro de uma sala de aula, ver como observadores, como aquele que está ali, digamos a vigiar, a controlar, isso não. Se nós realmente fizermos esse papel então isso aí nunca vai resultar. Eu acho que o que pode resultar melhor e pode não ser necessário até entrar tantas vezes numa sala de aula, é realmente nós irmos para uma dinâmica, que também não é fácil de conseguir uma dinâmica de trabalho de grupo, que eu já falo há muito tempo, e de que ....que eu acho que é essa a mais importante, em que nós todos trabalhamos e o coordenador também está nesse grupo, e então aí ele vai observar...

**Entrevistadora** - Claro.

**Coordenador** - Vai observar, não é?

**Entrevistadora** – Acompanhando todo o processo...

**Coordenador** - Vai acompanhando muito mais subtilmente, aquilo que vai acontecendo e por aí vai ver o que é que se vai, o que se passa na sala de aula, pelo tipo de, portanto, pelo trabalho mesmo de partilha, de construção, de construção de materiais, das próprias planificações, do que cada um propõe para as suas turmas etc. Acho a esse nível talvez fosse mais fácil fazer-se o acompanhamento sem, digamos, ferir suscetibilidades, não é? Que por vezes se o professor chegar ali, o professor não, o coordenador chegar ali e diz: “Olha, amanhã vou assistir à tua aula”, quer dizer, isso aí, penso que não é o caminho.

### C. Participação

**Entrevistadora** - Como é que tu consideras os elementos do teu departamento em termos de participação?

**Coordenador** - É assim, o grupo não é, digamos, uniforme a esse nível. Temos pessoas que pelo seu, é assim, pela sua maneira de ser já têm mais propensão a participar, não é? Nas atividades, digo atividades, quando digo... enquanto atividades, não vou dizer do PAA, atividades mesmo dentro...A atividade que se desenvolve dentro do departamento das reuniões, pronto, que participam, e até dão sugestões dão ideias. Ahh....., há outros que nem, portanto digamos que não, não se abrem tanto e às vezes há anos em que há pessoas que nem sequer ouvimos nas reuniões, portanto.

**Entrevistadora** - E tu achas que essa diferença de participação tem a ver com a idade ou ela até pode diferir por exemplo em vários momentos?

**Coordenador** - É assim, eu acho que tem a ver, também há pessoas que não se sentem tão à vontade a participar quando estão num grande grupo, pronto, não é? Algum constrangimento de, portanto, mas também tem a ver com, digamos a dinâmica de cada um, aquilo, e ... como é que hei-de explicar isto, tem a ver com ..... Aquilo que cada um quer fazer ou então quer mostrar, mas acho que tem a ver, não é só... a participação, por exemplo o participar e dar sugestões, acho que também está condicionado, por outra coisa que eu me apercebi ao longo destes anos. Há pessoas que por vezes não, nas reuniões não avançam com determinadas propostas porque acham que os outros colegas vão achar que aquela pessoa, enfim, se está a querer, digamos, exibir. Também há essa, infelizmente, essa ideia. Quando a pessoa até propõe n coisas já pode não ser muito bem vista pelos colegas. Apercebi-me disso. Infelizmente é assim. Agora em termos de, por exemplo, discussão de documentos por exemplo ...Vamos imaginar discutir..., há bocadinho falou-se dos estruturantes, acho que aí também a participação não é tanta como seria de esperar porque, porquê? Porque se calhar os professores sentem que não ajudaram quando era o momento de ajudar e depois tomam aquilo como, digamos, um produto feito que já, sobre o qual já não há nada a fazer e portanto aceitam, aceitam ou não, mas não intervêm muito no sentido de .... nessa discussão. Agora em termos de participação, é como eu digo não é uniforme, mas se podemos medir aí, digamos, a dinâmica, ahh.... O dinamismo, de cada um ou não, até que ponto podemos medir pela participação, não sei...

**Entrevistadora** - Essa participação pode não ser só na reunião...

**Coordenador** - Pode não ser só na reunião...

**Entrevistadora** - Pode ser, por exemplo, há bocado disseste que se calhar nalguns momentos alguns colegas não se sentem tão à vontade para participar no grande grupo, mas depois, se calhar avançam para dinamizar determinado tipo de atividades...

**Coordenador** - Sim, sem dúvida.

**Entrevistadora** - Que se calhar nem estaríamos à espera que o fizessem, não é?

**Coordenador** - Sim, sim.

**Entrevistadora** - Quando eu falo em participar, é participar a todos os níveis,

**Coordenador** - OK.

**Entrevistadora** - O contributo que esses colegas ...

**Coordenador** - Mas eu sinto como coordenadora que era muito importante que também no grupo se falasse dessas coisas, entendes? Porque se não, parece que estás a falar a uma só voz, estás a falar tu, não há aquela interação que era desejável. Porque, pronto, tudo bem, pode propor depois, mas é importante que no grupo essa ideia surja e se discuta.

**Entrevistadora** - E de que forma é que tu promotes, de alguma forma, ou tens tentado promover essa participação?

**Coordenador** - Desde que iniciei funções, primeiro por força realmente daquilo que era exigido ao coordenador, mesmo em termos da legislação, que fizesse a articulação, que implementasse a partilha, etc., não é? Esses valores surgiram nos últimos anos e nós também fomos pressionados, pressionados no bom sentido, para, para os fazer, para que eles surgissem no departamento, não é? E eu desde início pelo menos tentei falar neles, e tentei implementar. E tanto que, procurei sempre fazer mais as reuniões de departamento, do que propriamente reuniões de grupo. Mas mesmo aí também há alguma resistência por parte dos professores. E eu, por exemplo, convocava as reuniões de departamento e achava, portanto, que podíamos reunir o plenário, por exemplo primeiro para apresentar, discutir determinadas coisas e depois os grupos poderiam reunir. Repara bem que houve pessoas, não muitas, mas uma ou outra, que disse: "ah, mas quando houver reuniões de grupo então é melhor fazeres a convocatória para o grupo". Eu achava que não era necessário, o grupo é o departamento, e nós podemos reunir em grande grupo ou em pequeno grupo, pronto. Repara, há sempre aqui, algumas coisas ...

**Entrevistadora** - Se calhar, eles sentem-se um bocadinho, ainda só cumprem se existir um papel, uma convocatória...

**Coordenador** - Muito, há pessoas que às vezes, até são os mais novos, nem sempre são os mais velhos, ao contrário do que se podia pensar, que às vezes têm....São mais resistentes a determinadas coisas, e nomeadamente esses procedimentos formais, não é? De, de se fazer as coisas porque está na convocatória “assim ou assado”. E eu acho que nós não nos devemos prender a isso, ou então não fazemos nada. Até porque na convocatória até pode falhar uma ou outra coisa, que até tínhamos necessidade de discutir, mas enfim não ocorreu, porque não “olha surgiu isto vamos tratar”. Mas há pessoas que realmente, como tu dizes, que ainda são muito fiéis a esse tipo de formalidades.

**Entrevistadora** - Como é que tu, quando é preciso tomar alguma decisão, como é que se desenrola este processo de tomada de decisão?

**Coordenador** - Deliberação em departamento? Ora, vamos imaginar é uma deliberação que nos pedem, de um órgão superior por exemplo. Geralmente apresenta-se a proposta, aquilo que se pretende que os professores discutam para depois deliberarem e depois, pronto, vamos a votação conforme as situações se for necessário votação, não é? Discute-se primeiro... Apresenta-se, discute-se e depois delibera-se.

**Entrevistadora** - Portanto em princípio por maioria ...

**Coordenador**: Sim, de acordo com o que está no nosso regimento, assim aprovaremos ou não a proposta, conforme consta....

**Entrevistadora** - Achas que de alguma forma a mobilidade docente, até porque esta escola ...

**Coordenador** - Professores contratados, não é? Professores que todos os anos ...

**Entrevistadora** - Vêm e vão, que essa mobilidade afeta de alguma forma a participação?

**Coordenador** - Já afetou mais. Mas muito mais. Ou seja, houve aqui há uns anos atrás, os professores que estavam de passagem sem dúvida que não se envolviam tanto, não é? Digamos, nos projetos da escola. Eu acho que isto mudou, também lá está uma vantagem, a meu ver, da avaliação de desempenho. Ou seja, se em cada momento cada um tiver que dar mesmo o seu máximo independentemente do ano seguinte não estar cá, o professor realmente vai-se aplicar mais, não é? E eu acho que se têm aplicado mais e têm-se dado muito mais à escola do que se davam anteriormente. E portanto acho que a mobilidade nesta altura, pelo menos do que eu vejo na grande maioria dos professores e falo dos do meu departamento, sobretudo aplicam-se mesmo que no ano seguinte não estejam cá. Se se aplicam para que no ano seguinte estejam cá, isso aí...O que é facto, isso já é outra coisa.

#### D. Trabalho

**Entrevistadora** - Relativamente ao trabalho, como é que descreves o trabalho que é desenvolvido com os outros departamentos?

**Coordenador** - Ora, essa questão é realmente muito pertinente e acho que é muito importante essa..., estabelecer essa relação entre os diferentes membros, sejam eles, portanto temos coordenadores de departamento e temos as outras coordenações, que têm assento no pedagógico. Mas acho que esse é um dos problemas que ainda temos, ou seja, ainda não há, digamos, esta... este trabalho articulado que era desejável entre os diferentes coordenadores. E não estou a falar só dos departamentos, mas mesmo com o presidente do conselho pedagógico. Eu acho que tinha que haver aqui uma outra dinâmica para que as coisas se calhar evoluíssem, ou seja, muitas coisas melhorassem na escola. Por vezes, os coordenadores nem sequer falam. Eu, quando digo falam, falam no sentido de falar sobre o que é importante para a escola, não é a outro nível, não é? A nível profissional, não é? Ahhh....., e é isso que eu lamento, portanto, isso daquilo que, dos anos em que tenho sido coordenadora e portanto, digamos, na primeira metade o trabalho foi diferente. Quando os coordenadores eram outros, que não os atuais, nós trabalhámos muito em grupo, foi uma das coisas que me fez gostar desta função foi realmente essa dinâmica que nós, pelo menos três coordenadores conseguiram imprimir, num momento em que era muito importante, e era necessário construir uma série de documentos estruturantes pra, pra, e não falo só do PCA, PEA, etc, outros formulários que eram necessários para a escola ...

**Entrevistadora** - Nomeadamente para a avaliação de desempenho...

**Coordenador** - Exatamente. E aí houve uma grande união entre os diferentes coordenadores. Ahhh...

**Entrevistadora** - O que é que tu achas que mudou?

**Coordenador** - Neste momento, e nestes dois últimos, dois anos, três, acho que se perdeu muito disso. Muito, e tem sido se calhar, fala-se de vez em quando, fala-se quando se está... quando há uma reunião para efeito, até se fala, até se discute, mas depois, ahh....., no dia a dia não há aquela união que devia haver...

**Entrevistadora** - Mas isso deve-se a quê fundamentalmente, às pessoas em si?

**Coordenador** - É assim, eu vou dizer aquilo que as pessoas se queixam: as pessoas queixam-se de que não podem convocar ninguém, porque não têm, por exemplo, eu como coordenadora

do departamento de línguas não poderia convocar os outros para uma reunião, convocar, ou “vamos reunir que é preciso discutir isto”, não tenho essa competência. Como não tenho, não têm os outros colegas e digamos que deveria haver aqui um elemento, não é, aglutinador, para que realmente se conseguissem fazer alguma coisa a esse nível. Uma reunião ou duas por ano não é suficiente, pronto. E se calhar uma reunião ou duas à pressa, não é? Porque para cumprir o calendário, então não vale a pena. É assim, também vai muito de nós, dos coordenadores, não é?

**Entrevistadora** - Mas quando tu te estavas a referir àquele período em que as coisas funcionavam melhor havia esse elemento aglutinador?

**Coordenador** - Não, não havia, não havia, e por isso é que eu estava a dizer que também vai muito dos coordenadores. Aí eram os próprios coordenadores que, falando arranjavam ali momentos e ninguém tinha problema nenhum em achar que este se calhar tinha um bocadinho, que era até o mais velho mas que chamava e vamos, não é? Portanto, há outras pessoas que não pensam assim, não é? E eu falo como coordenadora que senti isso que, Deus me livre, se eu falasse, bem vamos reunir para isto ou para aquilo, não é? Poderia levar “mas quem és tu então para fazer isso?” não é? Não de todos... não da parte de todos....

**Entrevistadora** - Então, continuamos a achar que se não existir aquela formalidade, aquela convocatória, então os professores continuam a trabalhar sozinhos...

**Coordenador** - É, continuam, infelizmente, eu falo como coordenadora do departamento trabalhei muito, sobretudo, como digo nesta segunda metade do meu mandato, do meu mandato não, o meu mandato foi três anos, mas eu digo nos anos anteriores, portanto nestes últimos anos, peço desculpa, trabalhei muito sozinha, muito, muito, muito, muito sozinha. Ao contrário dos anos anteriores, portanto houve aqui um *volte-face*.

**Entrevistadora** - Relativamente ao trabalho desenvolvido nas reuniões de departamento, como é que ....

**Coordenador** - Eu, eu... diz...

**Entrevistadora** - Como é que esse trabalho é organizado?

**Coordenador** - O trabalho de que género, o trabalho mais para a componente letiva?

**Entrevistadora** - Não, não, mesmo em termos de reunião de departamento, agora estamos a falar mesmo ao aspeto formal, portanto mesmo da reunião de departamento.

**Coordenador** - Mas qual é a questão, desculpa?

**Entrevistador** - Como é que é organizado o trabalho, ou seja o que é que normalmente faz parte das convocatórias, de que forma é que tu orientas os trabalhos?

**Coordenador** - Pronto, como disse, geralmente eu faço as convocatórias sozinha, não é? Mediante aquilo que eu acho que é necessário trabalhar e também com as orientações do conselho pedagógico, não é? Nomeadamente do presidente, que aí é mais do presidente, se é preciso tratar isto ou aquilo, e fazem-se as convocatórias para esse efeito. Mas também geralmente perguntava aos tais representantes, que não são representantes, portanto de cada grupo, se havia necessidade de tratar algum tema, porque tínhamos que fazer uma reunião não porque, para cumprir calendário, mas havia necessidade de discutir alguns assuntos, portanto se teriam alguma coisa também a apresentar para ser discutido nessa reunião, e geralmente fazia a convocatória com base, portanto nesses assuntos, não é? Ahhh.... Depois, claro, preparo a reunião sozinha, não sei se queres que fale nisso...

**Entrevistadora** - Sim.

**Coordenadora** - Preparo a reunião sozinha, geralmente consulto também os sítios na internet do ministério, para ver se há novidades, se não há. É assim, não me concentro muito nas informações que, enfim, algumas porque entretanto até já não têm validade, não as passo, passo as que são mais importantes mesmo que esteja afixado a ata síntese do pedagógico, se achar que há alguma informação que é importante voltar a frisar, então volto a dar, e depois faço tudo aquilo que é necessário sozinha. É um facto. Portanto, desde a análise dos resultados, desde os *powerpoints*, desde, essa, não é, qualquer situação faço sozinha, infelizmente, pronto, é isso que acontece.

**Entrevistadora** - E no decorrer da reunião, como é que..

**Coordenador** - Ah, depois no decorrer da reunião geralmente, portanto, apresento as coisas que há para apresentar, e solicito sempre à, portanto digamos ao plenário se há alguma sugestão, se querem comentar algum coisa, basicamente...

**Entrevistadora** - Mas tem a ver com os assuntos a tratar, não é?

**Coordenador** - Depende dos assuntos, não é? Quando é em grande grupo também, depois em pequeno grupo é que tratamos outro tipo de assuntos mais práticos, mas quando são matérias de discussão do grupo, do departamento na sua totalidade, geralmente apresento e depois, pronto, cada um intervém mediante aquilo que ....

**Entrevistadora** - Por exemplo, houve uma altura em que foi por exemplo necessário tomar



algumas decisões nomeadamente para o próximo ano letivo, relativamente à distribuição dos tempos letivos pelas disciplinas. Como é que isso foi feito, ahh...

**Coordenador** - É assim, pronto, não sei se te estás a referir agora a esta última parte, esta questão da nova matriz curricular do agrupamento com base nas novas orientações...

**Entrevistadora** - Exatamente.

**Coordenador** - Nós fizemos uma reunião para o efeito, não é? Primeiro, para consultar os colegas no sentido se preferiam portanto a organização de, por, em tempos de 45 ou 50, isso aí fizemos portanto, primeiro, fizemos os grupos, se não estou em erro, foram os grupos reuniram para esse efeito, deram a sua opinião, registaram, portanto eu depois compilei um documentinho com a opinião do departamento, portanto discutiram em grupo, discutimos, e eu falo pelo meu, havia ali, ...

**Entrevistadora** - Sim, pois era aí que eu queria chegar. Portanto a discussão foi em termos de grupo e não de departamento.

**Coordenador** - Foi. E se não estou em erro, acho que foi em termos de grupos porque também assim nos foi solicitado, também quero aqui dizer que o diretor disse-nos que queria a opinião dos grupos.

**Entrevistadora** - E qual é a tua opinião relativamente a isso?

**Coordenador** - Eu acho que deveria ter sido, aliás como eu já referi, que sempre desde o início que quis fazer sempre mais as reuniões de departamento, grande grupo, do que dos grupos porque não queria essa divisão. Não queria essa compartimentação. Mas há pessoas, mesmo quem está, digamos, nas chefias também que ainda têm a ideia que os grupos é que devem decidir, portanto. E esta em particular foi orientação da direção, neste caso do diretor. Portanto que disse que queria a opinião dos grupos e tanto que o documento foi fragmentado, foi com a opinião dos 220, do 300 e por aí adiante. Devia ir com a opinião, na minha.... E foi sempre essa a minha ideia, o meu objetivo, a minha política foi que fosse a ideia, portanto a proposta do departamento, sem dúvida.

**Entrevistadora** - Se calhar poderiam ter sido concertadas determinado tipos de opiniões, ali ...

**Coordenador** - Claro, que depois não havia necessidade, não é, porque as disciplinas, se tem que haver um entendimento entre as disciplinas, não é? O melhor local para o fazer é realmente o departamento. Mas também nos foi dito que poderia gerar essa questão de ser a reunião em departamento no grande grupo, poderia gerar ali conflitos, que se podiam evitar. E acho que foi,

um dos objetivos foi esse, portanto a razão de ser por grupos foi essa. Para evitar. Mas eu penso que não chegaríamos aí. Penso que não. Até porque também o coordenador tem ali um papel ali, não é, de apaziguador, de gerar ali o consenso, portanto que é importante. E penso que eu nesse aspeto consigo, ou pelo menos conseguia ter essa, essa capacidade, caso surgisse ali alguma turbulência.

**Entrevistadora** - Em termos de trabalho colaborativo ou colegial, como é que tu consideras o departamento, achas que esse trabalho existe ou não?

**Coordenador** - É assim, os professores queixam-se realmente que não têm espaço no seu horário para esse efeito, também foi uma das coisas que eu sempre, em que sempre falei foi essa do trabalho colaborativo. Eu acho que é importante, até pelo que eu já disse isso há bocadinho, em conjunto o coordenador com os seus pares consegue realmente fazer a tal supervisão, se calhar é a melhor forma de fazer supervisão. E os professores, como eu estava a dizer, queixam-se realmente de que não têm espaço no seu horário para esse efeito. Os professores têm vontade e acho que o têm feito mais nos últimos anos do que faziam. Nós sabemos que os professores, aqui há uns anos atrás, quer dizer, embora eu não tenha essa experiência, tenho e não tenho, mas fechavam-se um bocadinho mais, não é? Não partilhavam tanto as coisas que faziam. Acho que apesar de tudo há uma evolução muito boa a esse nível na classe, na nossa classe. Agora, os professores por vezes têm horários onde não têm momentos de encontro para fazerem esse tipo de trabalho, porque só se encontrando, não é por *mail*, se as pessoas acham que a articulação é enviar a ficha que eu fiz para o meu colega, isso não é articular, coisa nenhuma, não é? É só disponibilizar. Agora eu acho que o importante é realmente esse momento de encontro em que o grupinho está ali a trabalhar para construir.

**Entrevistadora** - Mas esse momento teria que ser formal, ou seja com a dita convocatória, obrigando....

**Coordenador** - Eu acho que não, eu acho que temos que ultrapassar isso e rapidamente. Porque isso das convocatórias para se fazer tudo, acho que não faz sentido. Mas há pessoas que conseguem fazer isso mesmo sem convocatória. Já há, já há grupos que o fazem, grupos e professores fazem ...

**Entrevistadora** - Desde que tenham esses momentos em comum ...

**Coordenador** - Sim, desde que tenham pelo menos aquele tempo livre, pelo menos é isso que se pede em comum, aquele tempo eles lá entre eles conversam e combinam e encontram-se e

fazem.

**Entrevistadora** - Portanto, em termos, tu achas que acontece em alguns grupos, em nenhuns ...

**Coordenador** - Acontece em mais grupos, em alguns, não em todos.

**Entrevistadora** - Portanto em termos de departamento não poderemos então falar de um departamento onde impera a colaboração ...

**Coordenador** - A cem por cento, nem pensar. Quer dizer há grupos, que não tendo esses momentos como eu digo, não tendo esses momentos que arranjam outras formas, não é, mas que não são ...

**Entrevistadora** - Mas em termos de grupo e não de departamento....

**Coordenador** - Sim, em termos de grupo, mais em termos de grupo. Até porque, pronto, trata-se de construir materiais para, por exemplo vamos imaginar para inglês do sexto ano, quer dizer, faz mais sentido, digo eu, que seja o grupo que tem, que tem esse nível que faça os trabalhos, não é? Também as pessoas não vão estar a integrar todos os grupos. Eu acho que aí também iriam ficar esgotados, não é? Também não queremos professores esgotados aqui, queremos professores a trabalhar para aquilo que interessa em cada ano, não é, para que se tenha melhores resultados.

**Entrevistadora** - Achas que nos últimos anos aumentou o trabalho burocrático do coordenador de departamento?

**Coordenador** - Burocrático.... Esse termo, quer dizer, aumentou o trabalho. Eu acho que está muito mais exigente para o coordenador de departamento que tem que lidar ali com várias situações. Ahh.... Repara que, por exemplo, a análise de resultados não se fazia, aqui há uns anos, não é, nunca ninguém sonhou que se fizesse esse tipo de coisas. Burocrático, burocrático, quê reuniões?

**Entrevistadora** - Em termos de papéis, de formulários, de fichas ...

**Coordenador** - De preencher formulários, uhhh, não me estou assim a recordar de nada muito em especial. Agora, participação em mais reuniões, sim, não é? Participação em mais reuniões, mas é uma coisa de que eu gosto é o debate, gosto muito de estar com as outras pessoas ...

**Entrevistadora** - Mas por exemplo, se nós pensarmos na avaliação de desempenho, isso acarretou...

**Coordenador** - Sim, se calhar só aí. Os coordenadores, sim, se forem avaliadores, nem todos

são. Mas também é o único sitio onde eu vejo mais papel aí nessa função de avaliador, não é? Porque como coordenador pode ter que ser avaliador, não é? Mas à parte disso não estou a ver, não me sinto assim...

**Entrevistadora** - Achas que tem sido atribuído ao coordenador de departamento uma maior função de controlo sobre os professores?

**Coordenador** - É assim, pelo menos tem-se pedido mais isso, não é? Tem-se pedido ao...já foi referenciado aqui durante esta entrevista que realmente o controlo, se nós pensarmos o controlo de quê? Daquilo que cada professor faz? Não é? Do que se faz sobretudo, dentro da sala de aula? Pede-se essa supervisão. Se nós entendermos supervisão como controlo... Eu não entendo supervisão como controlo. É uma forma de realmente... ahh, a supervisão tem que ser encarada como uma forma de melhorar, não é? De melhoria do professor, do professor e do sistema por consequência, e também do sistema, do processo educativo, sobretudo, não é? Controlo, eu acho que no fundo, no fundo, não gostando da palavra controlo, que se pede ao coordenador que o faça, sim.

**Entrevistadora** - Portanto mesmo não estando confortável com essa função, achas que te é exigido mais esse controlo do que antigamente?

**Coordenador** - Sim, sim. Eu não fui coordenadora há uns anos atrás, mas penso que sim daquilo que observei, que se pede agora muito mais ao coordenador a esse nível.

**Entrevistadora** - Achas que o coordenador é capaz de desenvolver a articulação entre os professores do departamento?

**Coordenador** - É uma tarefa difícil, como já também foi dito aqui hoje. É uma tarefa difícil, que tem vários caminhos e não depende, sobretudo, só do coordenador. E isso aí, ele pode realmente fazer a pressão, fazer, tentar fazer, arranjar formas e caminhos, mas depois vai bater sempre também noutras, noutras pessoas, nomeadamente na direção, na questão da elaboração de horários, entre outros, e portanto o coordenador está condicionado aí por uma série de outros fatores, que por vezes podem não ajudar a essa, à consecução dessa articulação, que é tão desejável, não é? Que nós próprios, professores, se nós articularmos uns com os outros, sentimo-nos muito mais seguros, não é? Daquilo que vamos fazer dentro da sala de aula do que se estivermos sozinhos. Eu acho que se as pessoas devem-se sentir-se muito mais confortáveis, e de certeza que se fizerem esse trabalho, sentirão, depois mesmo na questão da avaliação, não é? Porque são coisas construídas em grupo. Não é só a opinião, não

foi só o professor que trabalhou para aquilo, não, foi um grupo, portanto...

**Entrevistadora** - Mas em termos do teu departamento ....

**Coordenador** - É mais difícil um grupo errar, do que um professor só.

**Entrevistadora** - Mas tu achas que isso acontece essa partilha de materiais esse trabalho em conjunto?

**Coordenador** - Eu acho que como eu disse há bocadinho, que acontece mais com alguns professores, e não digo grupos disciplinares, com alguns grupos de professores do que outros, mas que se vai fazendo, eu acho que vai, eu tenho essa noção de que se vai fazendo um esforço, no sentido de melhorar esse tipo de trabalho, portanto digamos que as pessoas já têm uma outra perspetiva, não é? Do que é isso de articular.

Ainda há, ainda há coisas a fazer, não nego que ainda há coisas a fazer aí a esse nível, mas já avançamos, avançamos.

**Entrevistadora** - E isso não terá necessariamente a ver com a avaliação...

**Coordenador** - Não necessariamente, não necessariamente, eu penso que os professores neste momento já sentem essa necessidade porque começaram a trabalhar, não é? Com essa dinâmica, e acho que apesar de tudo, gostaram, não é? Sentiram-se muito melhor, e eu tenho testemunhos, portanto dessa situação.

**Entrevistadora** - Achas que existe um afastamento entre o coordenador e o resto dos elementos do teu departamento?

**Coordenador:** Espero que não. Eu acho que não fiz nada para isso, pronto. Há quem diga que eu sou um bocadinho formal, mas pronto. É a personalidade, não é? Não sou aquela pessoa que convive, pronto, com os colegas, se calhar como seria suposto, não faz parte, pronto não é o meu feitio, mas, acho que me tentei sempre aproximar e nunca me coloquei num pedestal, e lá em cima e os colegas em baixo, não. Sempre tentei, tratei todos com respeito, com, portanto, admiro muito muitos colegas, trabalharam sempre e admiro o trabalho e acho que tentei sempre elogiar quando foi caso disso, ahhh, e tentei estar sempre próximo deles na medida do possível, não é? Penso que sim.

## **E. Liderança**

**Entrevistadora** - Como é que tu descreves o tipo de liderança que exerces?

**Coordenador** - É uma pergunta muito difícil, (risos) de liderança, ora. Bem, eu acho que, sobretudo eu sou uma pessoa que gosta de unir as pessoas e de gerar ali consensos, de evitar

conflitos, sou uma pessoa que não gosta de conflitos, portanto tento ahh, evitá-los, no departamento acho que isso é importante quando há, quando o grupo é grande, e nós sabemos que eles estão lá, não é? Por vezes a competição aqui também é elevada, não é? Entre os professores, ahhh.... E penso que, e sobretudo tentei ser, ser um professor como eles que trabalha, que tem turmas que também tem que fazer o trabalho como todos os outros, procurei também, (estou a falar no passado!) como realmente eu, como disse há pouco não gosto de conflitos, portanto tentei também fazer sempre cumprir as diretivas da administração, neste caso da direção da escola, porque também acho que era esse o meu papel. E como sabes há sempre pronto, há sempre algum, digamos também a esse nível os professores por vezes não estão satisfeitos com tudo aquilo que acontece, mas também a esse nível, tentei evitar problemas e basicamente... não sei se respondi à questão, mas...

**Entrevistadora** - Tu estás... a tua liderança é exercida de cima para baixo, ou de alguma forma ....

**Coordenador** - É assim, tentar impor as coisas penso que não, nunca tentei impor, a não ser aquelas coisas, portanto aquelas situações em que já havia deliberações tomadas, e então aí já as coisas eram tomadas, como, como, digamos já encerradas, então era dar conhecimento apenas. Agora tentei sempre discutir as matérias com os colegas e colher as ideias e sugestões que eles tivessem. Mesmo que fossem digamos mais complicadas, não é? ahhh...

**Entrevistadora** - De que forma é que tu achas que esse tipo de liderança promove a participação dos vários elementos?

**Coordenador** - É assim se as coisas vierem só de cima, e se o coordenador se limitar a apresentar e não pedir, digamos ... É claro que uma pessoa parte sempre de uma proposta, nós nunca podemos partir do zero, temos uma proposta, apresentamos e depois também estamos à espera, e contamos com os professores para darem o seu contributo. Mas também senti que nem sempre eles estavam disponíveis para isso, na sua totalidade ou seja, achavam que aquilo ou não lhes dizia muito ou então se calhar, por mais sugestões que dessem isso não iria ter sido não iria ser tido em conta, e portanto se calhar.... Punham-se assim um bocadinho, digamos, à defesa e nem sequer participavam, nem sequer davam sugestões.

**Entrevistadora** - De qualquer das formas, tu há bocado disseste que o trabalho era só feito por ti, portanto...

**Coordenador** - Ah, mas o trabalho, digamos, sim o trabalho, vamos imaginar nós temos uma

proposta como de, há bocadinho dos 50m e dos 45, portanto essa matriz curricular, não havia nenhuma proposta a não ser essa decisão entre os 45 e os 50 e de quantas horas para.... Pronto aí não havia nenhuma proposta, mas os professores tinham conhecimento, e foi dado, por vezes eu também enviava via *mail*, portanto as coisas que seriam, que seriam à discussão portanto à partida... mas outra coisa que eu sentia é que muitas vezes, eu peço desculpa mas muito vezes sentia nas reuniões que as pessoa não tinham lido nada e portanto, umas porque não estariam preparados e portanto, não dariam propostas por causa disso, outros porque simplesmente não estavam interessados em propor nada, mas nesta questão, eu falo pelo meu grupo, porque foi em grupo, aí os professores discutiram bastante e houve até bastante ali, divisão, mas depois chegou-se a um consenso, não é? Ah, mas em relação ao trabalho que eu disse que fazia sozinha, é mais o trabalho, digamos de apresentação, digamos, não é das propostas (eu peço desculpa mas a minha garganta começa a ficar seca, precisava aqui de um copinho de água!). Esse trabalho que eu fazia sozinha eu acho que não poderia fazer se calhar em grupo, aquele tipo de trabalho que eu falo que fazia sozinha, se calhar tinha que ser feito mesmo por mim porque, primeiro porque era mais fácil para mim fazer em casa, devido portanto, ao tipo de horário que tinha, porque como sabes não trabalho só na escola, não é? Portanto era muito mais fácil para mim em casa ao fim de semana e portanto aí não poderia contar com os colegas, não é? As propostas também que eram apresentadas à partida já vinham do conselho pedagógico, portanto já estavam preparadas e ali era só apresentá-las e discuti-las, não é? Portanto a este nível da... podia trabalhar com os colegas de ....Coordenadores, isso sim, isso aí reconheço que a esse nível se calhar, teria sido mais fácil trabalharmos em conjunto, mas por exemplo em relação ao conselho pedagógico, nós muitas vezes como elementos do conselho pedagógico, também só tínhamos conhecimento das coisas que íamos discutir na própria reunião, ou seja nem sempre as coisas nos eram dadas previamente para que nós também, como coordenadores pudéssemos discutir, não é? Até mesmo antes de darmos a nossa opinião enquanto representantes. Aqui também se põe outro problema, é que eu sei que também é polémico, que é a questão de as coisas deverem partir das bases e não ao contrário, ou seja, aqui acontece muito, acontece e se calhar sempre aconteceu, que as coisas chegam... vêm mais do pedagógico para o departamento do que ao contrário. Acontece muito, e por isso é que o nosso trabalho também, porque também orientado, não somos só nós a decidir, aí temos o trabalho orientado, porque se há um órgão pedagógico que tem alguém que o preside, também

dá orientações nesse sentido e é que estabelece a dinâmica, não é? E como tal, nós também estamos condicionados por isso e aconteceu muito esse tipo de situação, ou seja as propostas vinham do pedagógico, não é? Já elaboradas e depois seriam discutidas pelos departamentos. E acho que as pessoas como já sabem que é um bocadinho assim, também se demitem um bocadinho às vezes de darem opiniões.

**Entrevistadora** - Já agora, que estamos a falar do conselho pedagógico, como é que tu defines a liderança exercida pelo presidente do conselho pedagógico?

**Coordenador** - Ora, eu que já passei por vários pedagógicos com presidências diferentes, aquilo que eu acho relativamente ao atual é que isto, que se perde um bocadinho de tempo naquilo que os departamentos já não perdem, que é a questão das informações. Eu acho que estamos por vezes, se não é uma hora duas horas com informações; não é menosprezar as informações, mas acho que se perde muito tempo nisso, a dizer que a escola que foi aqui e acolá, que a escola esteve representada aqui e acolá, portanto não são só as informações, digamos a nível de legislação e novidades do Ministério de Educação e Ciência, mas também outro tipo de coisas que nós no fundo vamos tomando conhecimento, não é? No dia-a-dia, na escola porque estão afixadas e acho que a esse nível, acho não devia ser tanto tempo gasto nisso. Por outro lado, ah, e portanto, em contrapartida por vezes para a discussão de assuntos que são, pronto se calhar mais importantes, este mais importantes também depende da perspetiva, mas na minha perspetiva, mais importantes, depois discutimos aquilo assim num ápice. E eu acho que nomeadamente, por exemplo, os documentos orientadores para os momentos de avaliação ou outro tipo de formulários que às vezes seria necessário se calhar também discutir e aperfeiçoar, por vezes nessas coisas não estamos.... Não fazemos um trabalho tão apurado e depois nesses momentos aparecem algumas falhas e nós próprios como coordenadores se nos perguntarem algumas coisas, como coordenadores não, mas como representantes do conselho pedagógico poderemos dizer... quer dizer somos às vezes surpreendidos com determinadas coisas que estão a ser....Em uso no agrupamento e que nós como elementos do pedagógico não... desconhecíamos, por exemplo um formulário para uma aula de apoio, ou para isto ou para aquilo, que não passou pelo conselho pedagógico, mas que estar a ser usada não é .... Pronto isto a nível de documentos, por outro lado acho que o presidente que tem puxado bastante portanto a nível da dinâmica de atividades, acho que sobressai sobretudo esse aspeto dele, que é fazer realmente a escola ser conhecida no exterior,



isso tenho que reconhecer que sim, que é uma pessoa muito virada para esse aspeto, também, que gosta, que gosta e incentiva, não é? As pessoas, os professores, a participarem em concursos, os professores, quer dizer, os alunos, são os alunos no fundo, não é? Que participam, em levar realmente a escola, a ter outros contactos a ir a espaços onde se calhar nunca foi, a participarem em eventos em que nunca participou, acho que sim, nesse aspeto, (parece que vou mesmo ter que beber água). Ora liderança. Liderança, o que é um líder? É aquele que consegue realmente levar as pessoas a alcançar os objetivos que se pretenda, será isto?

**Entrevistadora** - Mas esse líder tem várias formas de o fazer, e aquilo que eu pergunto é de que forma é que ele faz isso? Portanto, pensando, por exemplo, num líder em que manda e os outros obedecem até ao outro extremo, em que a liderança é completamente partilhada, é colaborativa, portanto depois há aqui vários ....

**Coordenador** – Vários caminhos...

**Entrevistadora** – Exatamente. Como é que tu o defines como líder?

**Coordenador** - É assim, como se falou há bocadinho também dos departamentos, as tais propostas, digamos as propostas que o presidente leva ao conselho pedagógico para que, lá está o presidente leva, não são construídas, não é? Portanto o caminho não aquele que devia ser, ou seja, nascer ali das bases para chegar depois ali a um ... para que a proposta fosse da escola, não fosse de um diretor, ou de um coordenador. Ahhh....., portanto à partida aquilo que acontece, acho que não estou a errar, é que o diretor, neste caso o presidente do conselho pedagógico, leva as propostas que tem, e aquela que eu tenho mais fresca é realmente a da nova matriz curricular, e depois apresenta, não é? E depois diz, “Levem aos departamentos para ver o que é que os colegas dizem”, não é? Ahhh....., neste caso, eu acho que agora me enganei um bocadinho, acho que primeiro foi os departamentos, depois é que foi a proposta, eu peço desculpa, neste caso em particular. Mas que no fundo depois não foi a proposta dos departamentos, e acho que aí as pessoas ficaram um bocadinho, enfim, confirmaram aquilo que, que eu disse há bocadinho, que é “para quê dar sugestões, se depois não seguem aquilo que nós sugerimos?” Mas geralmente o que acontece, é que nos pede, nos pede, “ora agora façam isto, agora vão aos departamentos e façam aquilo”, tem sido um bocadinho assim.

**Entrevistadora** – Mas tu sentes que de alguma forma ele tem uma liderança exercida de cima para baixo, ao mesmo nível?

**Coordenador** – É assim é um bocadinho mais pró de cima para baixo, porque embora possa dar ideia, que nos está a consultar, pronto, isto.... Mas no fundo, ele vai dizendo “eu queria que fizessem isto, que fizessem aquilo...”, pronto, é um bocadinho assim, e portanto vamos ter que cumprir, não é? Cumprir isso que nos é pedido, não é? Mas no fundo é um bocadinho assim.

**Entrevistadora** – O que é que tu consideras um coordenador eficaz?

**Coordenador** – Pois... um coordenador eficaz ... Bem... é aquele que, consegue trabalhar com os colegas, e consegue dessa forma, atingir os objetivos, que o departamento tem que atingir, no fundo que define para si próprio, não é? No fundo o departamento deve definir objetivos para si próprio, e o coordenador é mais uma pessoa que, juntamente com o grupo, trabalhando realmente em conjunto, que eu continuo a frisar isto, trabalhando em conjunto, apesar das dificuldades e dos constrangimentos, consiga realmente alcançar esses objetivos: obter bons resultados junto dos alunos, conseguir que as aulas, e eu insisto que isto é o mais importante, que para mim é a sala de aula, é o centro de tudo. Apesar de nós estarmos desviados por uma série de coisas, mas temos que nos concentrar, sobretudo é aí, é no nosso desempenho enquanto professores e o coordenador, como mais um professor que é daquele grupo, claro que tem aquela, aquele sentido, digamos também de orientar e de acompanhar, não é? Sobre tudo de acompanhar o grupo, que faça isso, que consiga realmente alcançar esses objetivos, que é fazer com que a escola tenha um bom desempenho a todos os níveis, não é? Alcançar os resultados que são desejáveis, não é? E quando falo em resultados, não são só os resultados dos alunos, também são a outros níveis, sendo que esses são aqueles que no fundo estão mais na ribalta, não é? E no fundo é essa a nossa missão. É que realmente... preparar os alunos para que sejam depois também cidadãos, não é? Intervenientes na sociedade e enfim com sucesso.

**Entrevistadora** - Gostarias de acrescentar...

**Coordenador** – Assim de momento não me ocorre nada, acho que não.

**Entrevistadora** – Obrigada.

**Coordenador** – Obrigada, eu.