



Volume II

**A Coordenação do Departamento Curricular:
- Concepções, lógicas e práticas.**

Maria Gabriela Fernandes dos Reis Moreira

Orientadora: Professora Doutora Mariana da Conceição Dias

Dissertação de Mestrado em Administração e Gestão Educacional

Lisboa, Janeiro de 2008

A propósito dos Anexos...

Esta etapa de compilar o tratamento e registo de todos os dados observados ou fornecidos, que nos permitiram elaborar as nossas reflexões e conclusões sobre a problemática em estudo, obedeceu, em primeiro lugar, aos ditames das regras da investigação qualitativa. Assim, procurámos demonstrar que nos fundamentámos nos discursos dos intervenientes, nos documentos escritos e na nossa observação não participante, obedecendo a processos e procedimentos de análise e interpretação clarificadores das concepções e práticas do objecto de estudo que procurámos compreender e explicitar. Conscientes das limitações duma investigação deste género, pois o sujeito investigador tem demasiadas decisões para tomar e, nem sempre, *armas* para as enfrentar, expomos não a totalidade da análise dos dados que efectuamos mas somente exemplos deste trabalho ...

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A

GUIÃO DE ENTREVISTA REALIZADA AOS COORDENADORES DE DEPARTAMENTO / PROFESSORES DO DEPARTAMENTO E PRESIDENTE DO CONSELHO EXECUTIVO.....	2
---	---

ANEXO B

ENTREVISTAS.....	6
------------------	---

ANEXO C

EXEMPLOS DE OBSERVAÇÕES DE REUNIÕES DOS DEPARTAMENTOS EM ANÁLISE E DO CONSELHO PEDAGÓGICO.....	91
--	----

ANEXO D

EXEMPLO DO TRATAMENTO DE UMA OBSERVAÇÃO DE REUNIÃO DE DEPARTAMENTO CURRICULAR.....	99
--	----

ANEXO E

EXEMPLO DE ACTA DO DEPARTAMENTO E TRATAMENTO DAS ACTAS CONSULTADAS.....	109
---	-----

ANEXO F

ANÁLISE DE CONTEÚDO - MODELO DE GRELHA (S) DE ANÁLISE.....	119
--	-----

ANEXO A

GUIÃO DE ENTREVISTA REALIZADA AOS COORDENADORES DE DEPARTAMENTO / PROFESSORES DO DEPARTAMENTO / PRESIDENTE DO CONSELHO EXECUTIVO

GUIÃO DA ENTREVISTA

I. Tema:

- “ A Coordenação do Departamento Curricular: concepções, lógicas e práticas”

II. Objectivos Gerais

- Identificar e descrever as concepções, as dinâmicas e lógicas de acção no interior dos departamentos curriculares;
- Identificar o papel e a acção do coordenador de departamento na gestão do departamento e o seu contributo para a definição da política educativa de escola.

III. Organização temática:

- A – Legitimação da entrevista;
- B – Caracterização profissional do entrevistado;
- C – Caracterização funcional e relacional do CDC;
- D – Caracterização das dinâmicas e das lógicas de funcionamento do CDC.

A – Legitimação da entrevista.

Objectivos Específicos:

- Esclarecer o entrevistado acerca das finalidades e objectivos da investigação;
- Garantir a gravação da entrevista;
- Motivar o entrevistado;
- Assegurar e garantir a confidencialidade de todas as informações prestadas pelo entrevistado;
- Estabelecer o compromisso do entrevistador em facultar os resultados e conclusões do trabalho de investigação após a conclusão do mesmo.

B – Caracterização profissional do entrevistado

Objectivos Específicos:

- Conhecer a situação profissional do entrevistado.
- Identificar os cargos exercidos.
- Identificar as razões do desempenho do cargo.

Questões:

- Pode descrever a sua situação profissional?
- Como chegou ao desempenho deste cargo?
- Que tarefas exerce como coordenador do departamento curricular? Ou
- Que tarefas exerce o coordenador do departamento curricular?
- Como chegou ao exercício do cargo? Ou Como chegou o seu CDC ao exercício do cargo?

C – Caracterização funcional e relacional

Objectivos Específicos:

- Identificar os critérios de selecção do CDC;
- Identificar as competências do CDC;
- Compreender a liderança do CDC.

Questões:

- Quanto a si que competências deve possuir o coordenador para o exercício do cargo?
- Que critérios apresentaria para a selecção do coordenador?
- Que dificuldades sente como CDC na gestão/liderança do departamento e no desempenho deste cargo de gestão intermédia?
- Que tipo de conflitos são mais frequentes e que motivos pensa que lhe estão na origem?

D – Caracterização das dinâmicas e das lógicas de funcionamento do CDC.

Objectivos Específicos:

- Conhecer as representações dos entrevistados sobre as interações e as dinâmicas do departamento curricular;
- Perceber o papel do CDC para a política educativa de escola;
- Conhecer a importância atribuída ao cargo de coordenação.
- Compreender a percepção dos entrevistados sobre as alterações recentes no sistema educativo e no estatuto profissional dos professores.

Questões:

- Como organiza (o CDC) o trabalho entre os elementos do departamento?
- Que tipo de assuntos são habitualmente abordados nas reuniões do DC?
- Como são tomadas no departamento as propostas e as decisões?
- Sempre que existem decisões pedagógicas/organizativas a tomar, o CDC ouve os professores do departamento em reuniões marcadas para o efeito ou ouve-os informal e individualmente?
- Que contributos lhe parece que o exercício deste cargo traz para a política educativa da Escola?
- Sente que o cargo de coordenador e o seu desempenho são valorizados?
- Como perspectiva as novas funções atribuídas ao coordenador a partir do novo Estatuto da carreira docente?

Recolha de informação e elementos complementares.

- Sobre a avaliação externa e interna

- Que implicações tiveram uma e outra na gestão e nas dinâmicas do departamento?

- Sobre as alterações ao estatuto do professor

- As mudanças organizativas decorrentes da nova organização do trabalho docente levaram a mudanças e ao desenvolvimento de novas práticas no interior dos departamentos?

ANEXO B

ENTREVISTAS

Entrevista nº1

Local: Centro de Recursos da Escola

Boa tarde. Vamos agora fazer a entrevista sobre a Coordenação do Departamento Curricular, como tínhamos combinado telefonicamente. O seu contributo será de extrema importância para este estudo. Posso garantir-lhe que os dados e as informações prestadas serão confidenciais e o anonimato será mantido. Com a sua permissão a entrevista será gravada para registar melhor as informações e os dados. Agradeço, desde já, a sua disponibilidade pela sua colaboração neste estudo.

P- Já desempenhou cargos de coordenação?

R- Já. Não me pergunte há quanto tempo porque já foi há bastante tempo. Neste momento sou Directora de Turma. Já fui delegada de disciplina e coordenadora de departamento, logo no início quando se formaram os departamentos e quando estive a dar aulas no Algarve, portanto há cerca de 12/13 anos, fui vice-presidente do Conselho Directivo na altura.

P- Tendo sido já coordenadora e até delegada, consegue enumerar as tarefas que tinha de desempenhar?

R- Como Coordenador? Tinha de gerir a programação, não é, dos conteúdos programáticos, as estratégias, os critérios de avaliação, e depois tentar articular, um bocado difícil nomeadamente em termos de departamento, os conteúdos programáticos das disciplinas que faziam parte do departamento curricular da altura.

P- Porque é que pensa que é difícil essa gestão, essa articulação?

R-Eu penso que nesta escola ...pronto e comparando com outras escolas e das coisas que eu tenho ouvido falar provavelmente as pessoas precisam de se encontrar, de se reunir e essas reuniões nesta escola não se realizam com a frequência provavelmente que julgo ser necessário. Há aquelas reuniões que já estão programadas, que já estão estipuladas no calendário lectivo, reuniões de Conselho Pedagógico, de Grupo

disciplinar, no mesmo dia ou no dia seguinte, após o Conselho Pedagógico e depois acabou. Depois só nos reunimos no mês seguinte. Para haver articulação atempada e como deve ser, as reuniões deviam ser realizadas semanalmente. Devia haver um espaço para que as pessoas se encontrassem e reunissem frequentemente.

P- De forma voluntária ou por iniciativa do órgão de gestão?

R- Era capaz de ser mais fácil o coordenador assumir essa gestão. Há sempre alguém que não pode ... é complicado devido à vida familiar conseguir o horário, um tempo, um dia para estar, para reunir e meditar sobre as coisas, normalmente só há as reuniões de avaliação, as intercalares, as reuniões de grupo a seguir ao Conselho Pedagógico e acabou, há e as de conselho disciplinar.

P- Não têm reuniões no sentido da partilha de experiências, de trocas de materiais...?

R-Não, não. Só as reuniões de grupo ou eventualmente no grupo poderão adiar para outro dia caso a hora já seja tardia. Mas só a esse nível. Fazem-se uma ou duas e mais nada. As pessoas vêm à escola para leccionar e eventualmente reunir quando está marcado no calendário escolar.

P- Sente então que o trabalho do professor no departamento é mais individual?

R- Senti um bocado disso. Sempre o senti. Sempre senti essa dinâmica individual.

P- Considera que o trabalho em conjunto é importante para a política educativa de escola?

R-É, é. Mas também é preciso que os horários facilitem esses encontros porque se um professor está na escola desde as oito e meia da manhã e até às dezasseis e trinta a dar aulas e com substituições pelo meio, é muito cansativo depois nomeadamente depois de sete tempos lectivos, é difícil reunir com calma, com ponderação a partir dessa hora. Penso que tem de haver um espaço para isso.

P- A sua escola não fecha às quartas-feiras à tarde?

R- Inicialmente sim, mas essa tarde foi destinada para os apoios e estão muitos professores envolvidos, de Português, de Inglês e até de Físico-Química. É a tarde do Conselho Pedagógico. Por isso...

P- Falou-me que a coordenação exigia tarefas que tinham a ver com a coordenação e articulação curricular. Mas pensa que não é também um cargo de gestão de recursos humanos?

R- Gerir em que aspectos?

P- Gestão de conflitos por exemplo.

R- Hã, sim também passa por aí. Posso dizer que tenho um algum “jeito”, alguma facilidade em conseguir que as pessoas falem, debatam..., evitar que a reunião siga outro rumo para além daquele que está destinado, evitar aquelas conversas cruzadas etc. etc. e aquelas discussões que não têm nada a ver com a pedagogia da escola. Mas no nosso departamento neste aspecto, não há conflitos a esse nível, nunca se verificou nada... há em relação às normas que a escola dita anualmente há sempre manifestações da parte professores por exemplo nas horas de substituição, a outros aspectos nos horários e sobretudo nas disciplinas de carácter prático , os professores não têm tempo de preparar as aulas práticas, no nosso departamento houve essa sensação ..não há formação de funcionários nesse aspecto.

P- Falou-me de uma resistência às substituições. Essas mudanças vindas do poder central que alterações provocaram no departamento?

R- Todos nos sentimos mais cansados e em conversas com outros colegas até de outras escolas é o mesmo. O tempo que passamos aqui é demasiado e aquele tempo que nós devíamos estar a preparar as nossas aulas, estamos aqui, de facto é o nosso local de trabalho, o espaço que a escola fornece, dispõe não é o mais adequado, às vezes reunimos na sala de professores mas não pode ser, não são condições, outras vezes reunimos no centro de recursos mas este é um espaço de trabalho e não de reuniões. Na globalidade as escolas não têm condições para a pessoas reunirem, sentirem-se bem, sentirem prazer naquilo que estão a fazer. Eu já fiz muita coisa ao longo destes anos de trabalho, muitos Na globalidade as escolas não têm condições para a pessoas reunirem, sentirem-se bem, sentirem prazer naquilo que estão a fazer trabalhos giríssimos aqui e noutras escolas, trabalho com empenho mas agora sinto-me cansada, já o ano passado me sentia um bocadinho, este ano ainda mais... não sei se é do tempo que passo aqui ... preparava as aulas as aulas em casa, com calma, consultava, punha os livros todos à minha volta, preciso de espaço, aqui não tenho.

P- O processo em curso de contrato de autonomia com o M.E. teve implicações na dinâmica dos departamentos?

R-O departamento continua a funcionar da mesma maneira, ou seja infelizmente quanto mais disciplinas abarca um departamento mais complicado se torna a gestão. Se o departamento se cingir a uma apenas a uma área disciplinar como por exemplo a Matemática e a Educação Física torna-se mais fácil a gestão quer dos recursos humanos quer da parte pedagógica. E quando as pessoas têm espaço para trabalhar, como acontece com o departamento de Educação Física e de Educação Musical, com sala,

material informático, armários e com tempos coincidentes para reunir torna-se mais fácil.

P- Porque é que esse departamento possui essas condições?

R- Não faço ideia, talvez porque são poucos professores, é fácil, quando menos trabalham juntas, quanto menos pessoas, quando o grupo é grande torna-se mais complicado.

P- Esse processo de autonomia foi discutido no departamento?

R- Olhe, vou-lhe explicar... eu não estive nas duas reuniões onde isso decorreu. Eu dou aulas na cadeia de Tires na 4ª feira à tarde e as normas do Conselho Executivo é que as aulas são prioritárias, só posso faltar às aulas da cadeia se forem reuniões de avaliação. Tenho ido a poucas reuniões, a minha delegada depois transmite-me as informações, mas é pouco tempo porque também não podemos reunir mais do que uma hora. Leio a acta e acabou.

P- Como vê uma escola com autonomia?

R- A autonomia também é muito relativo. Relativamente a quê? É poder gerir recursos humanos? É poder contratar os professores que assim entenderem?

P- Então para a C. não vai mudar práticas?

R- Mudar práticas penso que não, gestão financeira? Até que ponto? É uma questão económica. Se se tiver um espaço agradável onde as pessoas se sintam bem o trabalho rende mais.

P- Em relação aos seus colegas, pensa que houve resistências em relação a esse processo?

R- Penso que não. Não vi, não tenho conhecimento disso, não tenho falado sobre isso com os meus colegas e não estive presente nas reuniões.

P- Quando vai a essas reuniões, pensa que as decisões que tomam pedagógicas ou organizativas são totalmente transmitidas no Conselho Pedagógico. Ou acha que nem tudo é levado ao Conselho Pedagógico.

R- Eu acho que sim. São registadas por ela, regista propostas e contra propostas, faz-se a votação e estas têm de ser entregues à presidente 48h antes. São as normas que a escola tem.

P- Que assuntos são tratados nas reuniões do seu departamento?

R- Informações, normas do Conselho Pedagógico ou do Conselho Executivo, o plano anual de actividades, as propostas que os grupos decidem fazer...

P- Considera que chega a experiência para o exercício do cargo de coordenador ou pensa que devia ter formação?

R- Eu penso que sim. A formação é importante mas a experiência também tenha uma influência numa boa coordenação. Para já tem de ser uma pessoa que saiba liderar a reunir e gerir conflitos e que consiga que as pessoas trabalhem (risos). É um bocado complicado...que consiga que cada pessoa, porque somos diferentes, não é, os seus objectivos e uma pessoa com alguma formação a esse nível é fundamental. A nível geral todos os departamentos da escola tem muita dificuldade em articular os vários conteúdos, as várias estratégias, etc... as turmas também são diferentes, nós também devemos gerir as turmas.

R- A C. considera que o coordenador deve ter determinadas competências. Quais?

P- Ser um bom líder.

R- O que é para si ser um bom líder?

(Risada) Perguntas difíceis... como vou explicar?... ser uma pessoa organizada que, nas reuniões, saiba chamar a atenção quando as pessoas se desviam do tema, que saiba ouvir em cada momento, que tente chamar a dar opinião normalmente aqueles colegas que estão sempre calados.

P- É só gerir reuniões?

R- Não, é uma pessoa que ao fim e ao cabo é uma pessoa respeitada, pela sua maneira de ser, tem algum carisma também, que seja uma pessoa que dê o exemplo.

P- Para si quais seriam os critérios de selecção do coordenador?

R- Alguma experiência de ensino, de trabalho no terreno, que demonstre capacidade de coordenar de reunião, de grupo de trabalho, de um tema, capacidade científica é evidente...mais...

É evidente que a articulação é feita na turma, no Conselho de Turma pelo Director de turma, mas é evidente que vem tudo de cima, do grupo disciplinar.

P- Voltemos aos critérios. Apresentou-me duas razões: a experiência e alguma capacidade de coordenação. Vai de encontro ao novo estatuto da carreira docente...

R- Sou contra o facto de só os professores titulares poderem ser coordenadores porque lá está quando digo a capacidade de coordenar e de liderar, um professor que tenha 30 ou 40 anos de ensino poderá não ser a pessoa mais adequada para estar à frente de um departamento quer por feitio, um professor pode ser um bom professor na sala de aula, a dar a sua aula, a dar a sua matéria, a cativar os alunos mas em termos de capacidade

de gestão dos recursos humanos que tem à sua frente e de coordenar uma reunião pode não ser o melhor...não será aquilo que ele melhor saiba fazer.

P- Quanto a si tem de haver um perfil para o coordenador. Que características aponta neste perfil?

R- (Risos) ...Uma pessoa que se relacione bem com os colegas, que esteja presente quando é preciso, que saiba ajudar quando é necessário , não digo que seja omnipresente mas que da parte dos colegas do departamento sintam que está ali uma pessoa capaz de ajudar, atento às dificuldades dos colegas, aos problemas que vão surgindo que às vezes até se resolvem em conversa na sala de professores, acho que às vezes não é necessário uma reunião como à bocadinha já referi.

P- Sente que o cargo e o seu desempenho são valorizados profissionalmente?

R- Valorizados em que aspectos?

Se há da parte do órgão de gestão ...

Acho que os cargos de coordenação e de chefia deviam ser bem remunerados, assim como lá fora nas empresas temos hierarquias em termos de gestão, eu acho que a nível de ensino devia haver uma valorização a esse nível.

P- Consideraria que isso traria melhor desempenho?

R- Talvez.

P- O seu coordenador assiste regularmente às aulas dos colegas?

R- Não mas eu já tive ideia de pedir porque uma coisa é o que se diz cá fora...

P- Também não participa no desempenho dos colegas?

R- Não.

P- Nunca falaram disso.

R- Não, participei aqui há uns anos atrás quando fazia parte do pedagógico, estive na equipa de avaliação dos relatórios dos professores ...

P- Cada professor entrega o seu mas não há da parte do departamento nenhuma análise do desempenho dos colegas?

R- Não.

P- Que contributos lhe parece que o exercício deste cargo traz para a política educativa de escola?

R-...Penso que devia ser muito maior do que aquele que é neste momento, não é...porque é como eu lhe digo, se fosse possível que estas reuniões de departamento fossem desmultiplicadas durante a semana, que as pessoas se conseguissem reunir não só uma vez mas mais vezes eu penso que a influência que o coordenador teria junto dos

colegas seria maior porque ele é o mensageiro daquilo que se passa na reunião, é um transportador de informação. Neste momento o trabalho colaborativo é muito pouco ... depois há aqueles trabalhos entre alguns colegas mas particularmente...há um trabalho mas pontual, mas a reunião do departamento não chega para abordar...

P- Então no Pedagógico, o coordenador dá a sua própria opinião?

R-Às vezes deve acontecer, pronto transmite a ideia...

P- Gostou de desempenhar o cargo de coordenador?

R-Gostei.

P- Se voltasse a ser eleita então não iria recusar?

R-Não sei, estive muitos anos no C. P, fui coordenadora dos Directores de Turma, e achei que já tinha chegado a altura ideal para “ descansar” destes assuntos de coordenação, fui deixando os cargos de coordenação e neste momento sou directora de turma e gosto imenso.

Entrevista 2

Local: Sala de Aula

Boa tarde. Vamos agora fazer a entrevista sobre a Coordenação do Departamento Curricular, como tínhamos combinado telefonicamente. O teu contributo será de extrema importância para este estudo. Posso garantir-te que os dados e as informações prestadas serão confidenciais e o anonimato será mantido. Com a tua permissão a entrevista será gravada para registar melhor as informações e os dados. Agradeço, desde já, a tua disponibilidade e colaboração neste estudo.

P.- Paulo, podes descrever a tua situação profissional?

R.- Sou quadro de Zona pedagógica de Lisboa Ocidental e estou colocado nesta Escola este ano e calculo para os próximos 3 anos.

P. - Alguma vez desempenhaste cargos de coordenação?

R.- Já. Já fui delegado quando havia delegado de grupo em 2000 e fui Director de Turma.

P. - Foi-te difícil ser Delegado?

R.- Não, porque era um grupo pequenino. Depois houve outro ano em que era eu e mais dois únicos professores de Físico Química, mas não me atribuíram horas. Era uma colega de Ciências que era coordenadora.

P. - Que funções pensas que estão atribuídas ao Coordenador?

R. – Ao coordenador? Então, primeiro é informar os elementos do Departamento das decisões do Conselho Pedagógico e vice-versa; servir de elo de ligação com as entidades gestoras da Escola, também, coordenar o trabalho das pessoas que estão a fazer o mesmo para não se repetirem e para harmonizar o tempo.

P - Em que medida é que a gestão dos recursos humanos entra na coordenação?

R. - Então quando à partida sabemos que há pessoas que têm mais jeito para umas coisas do que para outras, isso vai interferir na sua qualidade de trabalho. Nesses aspectos e quando um coordenador tem de fazer várias coisas, delegar nas pessoas que estão no seu Departamento olha para os vários trabalhos e nomeia esses colegas.

P. - Que tarefas exerce o coordenador?

R. – Representa o Departamento no Conselho Pedagógico depois também agrupa a papelada toda relativamente com o Departamento, tenta ao máximo que não haja.... superar dificuldades de relacionamento entre colegas e tenta também ajudar os próprios colegas que estão menos à vontade nas tarefas

P. – Que competências deve possuir o Coordenador?

R. – Há! As competências...Acho que deve ser dinâmico, interessado, sem que seja muito “cusco” (risos) e deve ter espírito de equipa.

P. – Consideras que a formação especializada para o exercício do cargo traria vantagens?

R. – Acho que sim. Porque há coisas que nós vimos a aprender com o tempo e que se calhar se nos chamassem a atenção nesses pontos, talvez a pessoa fosse ... é uma aprendizagem, há coisa que uma pessoa chega à conclusão por si só, mas demora tempo. Se tivesse formação já não demoraria tanto tempo, a chegar a essas conclusões.

P. – Seria então uma formação em quê? Em supervisão?

R. – Sim, a não ser as pessoas que já tenham muito tempo na Escola que já estão muito entrosadas, e já ganharam experiência com o tempo.

P, - Pensas que a experiência é tudo?

R. – Não é tudo, mas ajuda bastante.

P. – Que critérios apresentarias para a selecção do Coordenador?

R. – Dar-se bem com todos, ser dinâmico e ter espírito de liderança, essencialmente nas reuniões.

P. – O que é para ti ter espírito de liderança?

R. – É portanto, numa reunião, quando se está a falar de uma coisa que não tem nada a ver com ela, saber cortar o mal pela raiz, dizer “meus meninos estamos aqui para isto”, muitas vezes reuniões de duas horas, demoram quatro horas e as pessoas começam-se a dispersar.

P. – Então para ti quais as características de um bom líder?

R. – Para já é ser assertivo na sua atitude, é não deixar descambar muito as reuniões porque acho que quanto mais as reuniões demoram, na parte final, as pessoas estão fartas e querem-se ir embora. É levar as reuniões preparadas.

P. – Como é que o coordenador do teu Departamento organiza o trabalho e as reuniões?

R. – Não sei muito bem. Só ainda assisti a duas porque faltei. Estive com licença de paternidade, nas que eu fui acho que organiza bem.

P. – Sentiste alguma vez algum conflito?

R. – Não, eu dou-me bem com todas as pessoas, não tem havido confusões.

P. – Que assuntos são tratados nas reuniões de Departamento?

R. – São abordados assuntos relacionados com a dinâmica da Escola, com a gestão da Escola, com os alunos, sobre as notas dos alunos, a nível de aproveitamento, estratégias, para as superar de depois, assuntos burocráticos que eu acho cada vez mais papelada, mais papeis.

P. – Como são tomadas as decisões e propostas no teu Departamento?

R. – É por votação.

P. – Consideras que depois essas propostas vão influenciar a política educativa da Escola?

R. – Em relação a isso não tenho uma ideia formada. Só fui a duas, estou aqui há dois meses e não tenho assim grande opinião formada.

P. – Se o teu coordenador tivesse de ir assistir às tuas aulas com regularidade, como reagirias a essa situação?

R. – Aceitava, mas gostava de saber o que é que me iria ver.

P. – Então consideras que o novo estatuto da carreira docente que determina avaliação dos colegas em função da observação, é uma situação que por si só melhorará o trabalho nos Departamentos?

R. – Não, acho que vai acontecer exactamente o contrário. Até agora dávamos coisa uns aos outros e ajudamo-nos uns aos outros mutuamente. Agora com o novo estatuto acho que e para já as pessoas andam mais nervosas, mais stressadas e o facto de ter lá os coordenador e de dizer tens bom, tens muito bom faz com que a pessoa não esteja tão à vontade e depois vai perder-se o espírito de equipa que existe, vai-se perder porque é lógico as pessoas quererem o melhor para elas, trabalham para si, não vão trabalhar para os outros.

P. – Vão perder espírito de equipa, dizes tu. No teu Departamento reuniões mais formal ou informalmente?

R. – As duas maneiras. Agora vou falar mais no Grupo, no de F.Q. encontramos-nos mais e ajudamo-nos bastante uns aos outros.

P. – Que tipo de ajuda?

R. – Tipo, algumas estratégias que uns usam, materiais para as aulas, mostramos os testes uns aos outros. Não temos trabalho de pares mas como temos muitas horas na Escola, utilizamo-los para nos orientarmos uns aos outros.

P. – Consideras que a nova reorganização do tempo de permanência dos professores na Escola, trouxe melhorias para o trabalho do Departamento?

R. – Não, pelo contrário. Muitas das horas as pessoas sentem-se forçadas; vou dar-lhe um exemplo: eu sempre organizei visitas de estudo sem ligar às horas, o ano passado organizei as visitas de estudo e já que me obrigavam a ter tantas horas na Escola, contabilizei essas horas. Isto veio fazer o contrário.

P. – Não há então, quanto a ti, mudança de práticas devido à permanência na Escola?

R. – Não, há mudança de motivação no sentido negativo.

P. – Não há mais trabalho colaborativo?

R. – Não, porque estamos a fazer outras coisas.

P. – Qual seria para ti a solução para existir este tipo de trabalho?

R. – Não deveria ser imposto. Quando nos dizem das tantas às tantas tens de fazer isto, tens no teu horário, torna as coisas muito fixas. É preferível numa semana não ter e depois na outra ter mais do que estar a ter todas as semanas porque às vezes pode não haver assuntos e o facto de as pessoas estarem tanto tempo na Escola faz com que as pessoas não queiram estar mais. Chegam à hora marcada e vão embora, coisa que acho que não acontecia. É a noção que eu tenho.

P. – Então, quanto a ti, a Escola não deve criar espaços formais de encontro?

R. – Exactamente. É lógico que uma vez por mês deve haver uma reunião de Departamento para sabermos o que é que se passa a nível superior da Escola, não é, mas mais que isso penso que já é demais. É preferível partir de nós do que nos ser imposto.

P. – Mas há muitos colegas que dizem que não têm muitos pontos de contacto nos horários. O que é que tu achas?

R. – Quando não se tem consegue-se. Com a minha coordenadora de grupo, não tenho reunião com ela, mas conseguimos, nem que seja num intervalo, nas nossas meias horas.

P. – E o intervalo chega para tratar de assuntos pedagógicos?

R. – Acho

P. – Olha, o que é que tu pensas dos contratos de autonomia? Houve mudança de práticas?

R. – Ainda não sei, não estou bem a par disso, sinto que a autonomia é mais... do que na realidade é. É autonomia de nome. Tem a ver com dinheiro.

P. – Mas a tua escola está em processo de contratualização com o Ministério da Educação. Como é que no Departamento estão a ver este processo?

R. – Estão a ver mal. Alguns.

P. – E esse mal é o quê?

R. – O mal quando se diz autonomia financeira, porque podem contratar por exemplo uma empresa de limpeza mas faz logo reduzir as auxiliares que ajudavam noutras tarefas e depois somos nós que temos de fazer coisas que há uns anos atrás (risos) eu nem pensava vir a fazer. Tipo lavar material, mesmo quando era estudante, havia um funcionário que limpava o material.

P. – Também não poderá ser o contrário? Poderá levar os funcionários a ser verdadeiros auxiliares e não empregados de limpeza?

R. – Não

P. – Então a percepção dos outros colegas é no sentido negativo?

R. – É

P. – Mas em termos pedagógicos a autonomia, não pode ser algo positivo?

R. – Vivemos num país que está centralizado e por exemplo para gerir correcto devia ser possível os pais colocarem os filhos nas Escolas que querem e não impostos porque de há uns anos a esta parte há cada vez mais facilidade para os miúdos e ao mínimo obstáculo desistem.

Se autonomia pedagógica é ter os professores que querem, isso não é bom. O próprio variar é bom.

P. – Esta escola teve uma avaliação interna e uma externa. Teve implicações?

R. – Falou-se na reunião à qual não vim. Foi na primeira do ano.

P. – E agora que percepção tens?

R. – Tenho poucas.

Eu acho que não afectou muito. Houve a reflexão na tal reunião à qual não vim.

Teve em termos de organização do Departamento as coisas passaram a ser mais vistas.

O Departamento passou a olhar mais.

P. – Como encaras a possibilidade do coordenador assistir às tuas aulas e participar na tua avaliação?

R. – Isso eu não acho bem. Porque por exemplo, eu não sei o que ele vai avaliar. O meu coordenador é de Ciências e eu sou de Físico-Química. Vai avaliar se eu levo os papelinhos todos? Posso ter os papelinhos e depois não estimular os miúdos, não é?

P. – Sabes que essa avaliação vai contribuir para a tua progressão, ou não. De que forma encaras neste momento o estatuto. Com mais pontos negativos do que positivos?

R. – Pontos negativos são haver pessoas a avaliar o que eu dou. Naquelas aulas faz com que eu ande mais nervoso, não esteja tão à vontade e vem influenciar porque se tenho uma turma jeitosa ou uma muito má, a minha nota, admitamos que o meu coordenador vai à turma muito má, a minha nota vai-me ser dada pelos alunos, desculpa, que se estão a borrar, mesmo que eu tente motivá-los mas que estão aqui porque têm de cá estar.

P. – Concordas que sejam só os professores titulares a exercer cargos?

R. – Não. Porque os professores titulares são os que estão no fim da carreira e estão um bocadinho a desligar da situação, é o que eu acho (risos).

P. – Quanto a ti quem devia ser o coordenador?

R. – Deve ser eleito como até aqui tem sido pelos elementos do grupo, por critérios de dinamismo, espírito de liderança, iniciativa, tentar ser bastante ...tentar arranjar forma de juntar as pessoas, sobretudo quando não se dão bem.

P. – O coordenador do teu coordenador, ouve-vos mais formal ou informalmente?

R. – Nas duas.

P. – Sente que o cargo de coordenador é valorizado?

R. – Não. Acho que é visto como imposição e que a questão é seriam valorizados em termos, não sei se seria possível, arranjar um extra no ordenado para, já que é um cargo de gestão, ter um plafond, ou então em termos de horas.

P. – Para ti quais os contributos que o exercício deste cargo traz para a política educativa da Escola?

R. – Tentar. E quanto mais cabeças mais sentenças e sintetizar as ideias, a política da Escola funciona melhor.

P. – Pensas que o teu coordenador de Departamento tem uma ligação boa com o Órgão de gestão?

R. – Sim.

P. – Gostarias de ser Coordenador de Departamento?

R. – Gostava daqui mais para a frente. Aliás eu quero vir a ser presidente do Conselho Executivo. Acho que a pessoa ao princípio tem que passar por todos os pontos da Escola, tipo: fazer horários, fazer turmas, fazer isto e aquilo, para quando estiver a coordenar, fazer bem.

Não, não é só. Mas com a experiência há coisa que são mais salientadas

Entrevista nº3

Local: Sala de Audiovisuais

Bom Dia. Vamos agora fazer a entrevista sobre a Coordenação do Departamento Curricular, como tínhamos combinado. O teu contributo será de extrema importância para este estudo. Posso garantir-te que os dados e as informações prestadas serão confidenciais e o anonimato será mantido. Com a tua permissão a entrevista será gravada para registar melhor as informações e os dados. Agradeço, desde já, a tua disponibilidade e colaboração neste estudo.

P – Podes-me apresentar a tua situação profissional?

R – Sou professora da área das Ciências, dou aulas há cinco anos, e é o primeiro ano que me encontro nesta escola e em substituição de uma colega. Fui colocada mais tarde. Estou a tirar o mestrado no ramo educacional da Mat.

P – Nunca exerceste cargos nestes cinco anos?

R- Fui e sou directora de turma. A nível de coordenação não.

P- Mas mesmo assim sabes enumerar as tarefas de um coordenador de departamento?

R- Enumerar não, não sei. Penso que representa os docentes que fazem parte do dep. no C.P. ou em qualquer outra ocasião e sempre que necessário tirar alguma dúvida ou

ajudar e auxiliar. Eu sempre recorri muito aos coordenadores principalmente nos primeiros anos porque não sabia muito bem o que deveria fazer ou não, recorria como forma de auxílio, pedia ajuda.

P- Então se pedias esse auxílio e essa ajuda que competências deve possuir o coordenador?

R- (Silêncio) ... a nível de cooperação, deverá ser de representação também das pessoas que fazem parte do departamento, terá de ter a nível científico...

P- Consideras que não deve ter a capacidade de ou competência de gestão de recursos humanos?

R- Sim deverá ter. Não só o coordenador mas qualquer Professor porque estão a lidar com pessoas diariamente.

P- Pensas que uma formação especializada para o exercício do cargo traria vantagens?

R- É provável .Porque eu já tive coordenadores que não me auxiliaram como eu estava à espera ou da forma como eu esperava. Eram autónomos em relativamente ao trabalho do dep. E quando era preciso ajuda ou esclarecimento de dúvidas nunca se tinha grande ajuda.

P - Então consideras que para o exercício desse cargo devia ser seleccionado de outra maneira? Que critérios de selecção?

R- Eu penso que o coordenador é escolhido, é eleito ou a pessoa mais velha ou a que tem mais disponibilidade. com disponibilidade pois há pessoas que já têm muitos cargos e acima de tudo deve gostar desse Não sei nunca tive essa percepção, como tenho chegado sempre mais tarde não sei, nunca me apercebi mas de qualquer maneira penso que deveria ser uma pessoa..., falando no meu caso eu gosto do cargo de director de turma, é um cargo que não me importo de ter.

P- Vai sair o novo estatuto da carreira docente e este determina que só o professor titular possa exercer cargos no âmbito da coordenação. Achas que isso deve ser assim?

R- Não vejo grande vantagem. Acho que as pessoas devem ser competentes e o facto de ser titular é porque são professores mais velhos. Acho que é o descrédito para os mais novos porque eles desempenham o cargo correctamente.

P- Consideras que a experiência é tudo na coordenação?

R- Não , é um factor determinante e importante, mas não acredito que seja o mais importante. A formação devia ser importante, uma especialização que faça as pessoas crescer dentro de este âmbito.

P- Como vês a organização do teu departamento?

R- De um modo geral , eu penso que é organizado, são dadas as directrizes, as tarefas, de qualquer forma, daquilo que eu conheço dos outros, é um departamento que dá alguma autonomia aos docentes. Isto porquê? Porque vejo departamentos na escola onde as fichas de avaliação são feitas em conjunto. Fazemos e mostramos para ouvir a opinião dos colegas e não são iguais para todos os alunos.

P- Então tu consideras que não deve haver reuniões formais para trabalhar de forma colaborativa?

R- Não, acho que deve haver mas depende do tipo de trabalho. Por exemplo eu acho que as fichas de avaliação não devem ser feitas dentro do departamento.

P- Então que trabalho deve ser feito de forma colaborativa?

R- Tomadas de posições, actividades como o problema do mês, decisões e a partir da decisão tomada os colegas têm autonomia para a desenvolver de uma forma ou de outra.

P- Há muito trabalho cooperativo no teu departamento?

R- Não, não considero. A não ser alguma actividade que tem de se fazer, o dep. tem de dar opinião. As pessoas não estão muito habituadas a trabalhar cooperativamente. Em conjunto. Para alguns professores ainda é muito confuso o repartir ideias, às vezes a sua ideia é diferente e há muitos colegas que não levam isso de uma forma muito simpática.

P- Há trabalho de articulação curricular?

R- Sim seria. Na minha percepção não é feito este trabalho.

Eu também não vi na escola uma directriz de que os professores têm de trabalhar em conjunto. Os coordenadores também não incentivam essa questão.

P- Para ti não há constrangimentos ao trabalho colaborativo?

R- Falta de tempo há sempre porque os colegas têm horários que não são compatíveis, quando estão um pouco mais já têm de ir buscar os filhos. Falta de espaços não existe a partir de determinadas horas, no final da tarde a maioria das salas está livre. É evidente se houver uma sala específica para o departamento. É ótimo. Já estive numa escola onde isso acontecia. Tínhamos os materiais, os manuais e onde nos juntávamos e aí havia mais trabalho colaborativo porque passávamos muito tempo no próprio espaço.

P- Já te apercebeste de alguns conflitos dentro do departamento.

R- Não, conflitos significativos não. Pequenos conflitos de diferenças de opiniões, de decisões. Um colega diz concordar ou diz que não. E é só a esse nível. Não se sente dificuldade da gestão por parte do coordenador. Até porque os colegas vão embora com ideias divergentes.

P- Que estratégias utilizou a coordenadora para resolver os pequenos conflitos?

R- Tentou dar a opinião dela, esclarecer a situação porque às vezes pode-se ter uma determinada interpretação e isso não ajuda. Às vezes pede opinião a outros colegas.

P- Impacto da contratualização da autonomia. Sentiste que isso modificou o Departamento em termo de práticas?

R- Não, eu estive numa reunião relativamente à autonomia. Houve alguma confusão, uns interpretavam de uma forma outros de outra e acho que não chegaram a consenso praticamente nenhum, inclusive mesmo a própria coordenadora também estava um pouco baralhada e alguns aspectos que foram levantados não tinham nada a ver com a autonomia. Gerou-se alguma confusão e eu sinceramente não fiquei muito esclarecida relativamente a isso.

P- A escola teve uma avaliação interna e outra externa. Tu já leste os relatórios? Sentes que os coordenadores têm pouca influência na política educativa da escola? Houve discussão sobre autonomia?

R- Não houve consenso nenhum, O problema foi adiado para a próxima reunião.

P- Não achas estranho essa discussão agora, quando o projecto já está a ser elaborado?

R- Acho que já deveria ter sido muito antes.

P- Pensas então que há uma certa marginalização do trabalho dos coordenadores?

R eu estive numa reunião relativamente à autonomia. Houve alguma confusão, uns interpretavam de uma forma outros de outra e acho que não chegaram a consenso praticamente nenhum, inclusive mesmo a própria coordenadora também estava um pouco baralhada e alguns aspectos que foram levantados não tinham nada a ver com a autonomia. Gerou-se alguma confusão e eu sinceramente não fiquei muito esclarecida relativamente a isso.

P – Então há uma falha? Ao nível de quê quanto a ti?

R – Talvez precisamente do Conselho Executivo que deveria ter dado clarificações mais específicas, não sei se deu ou não, suponho que não tenha dado, devia ter dado orientações mais específicas a cada coordenador de forma a que conseguisse explicar-se na reunião de uma forma mais simples e concisa e que realmente todas as pessoas percebessem porque a ideia com que eu fiquei é que ninguém ficou a perceber do que se trata a autonomia, a autonomia porquê, para quê, havia muitas dúvidas e nada ficou esclarecido. E eu tenho a certeza que não fui a única a não ficar esclarecida.

P – Que tipo de assuntos são habitualmente tratados nas reuniões formais?

R – Vê-se em que parte de matéria se está, no final dos períodos, leva-nos informações gerais, da escola, de acções de formação que possam existir, que possam participar, o

material que é necessário para o departamento, mais, ... actividades que possam ser desenvolvidas pelo departamento, sugestões de actividades, de um modo geral.

P – A tua coordenadora dinamiza o Departamento de forma mais formal ou informal?

R – Eu penso que é de forma mais formal. Fora das reuniões praticamente, eventualmente eu posso perguntar algumas coisas, mas basicamente tudo o que se trata é dentro das reuniões. Temos reuniões por mês. Temos sempre reuniões a seguir ao pedagógico.

P – Como são tomadas as propostas e decisões no departamento?

R – Tenta-se sempre chegar a um consenso. A coordenadora dá a informação e depois os colegas dão a opinião e tenta-se chegar a um consenso. Se isso não acontecer será aquela que “ganhar”, terá de ser a maioria. Também depende do que se tem a decidir.

P – Já alguma vez a coordenadora do departamento foi assistir a aulas tuas ou de outros docentes?

R – Minhas, não. De outros docentes, que eu tenha conhecimento, também não.

P. Como sabes, o novo estatuto determina que para a avaliação do docente tenha que haver aulas assistidas, “avaliadas” por parte do coordenador. Como vês este tipo de estratégia para a avaliação do professor?

R – Eu não me importo que tenha uma pessoa dentro da sala. Mas agora temos de ver é a parte a avaliar, uma coisa é o pessoal, outra coisa é o profissional e nada indica que eu tenho de mudar que goste ou não goste do meu coordenador independentemente de ser um bom ou mau profissional, exactamente como eu. Eu acho que isso levanta esta questão: imaginamos que por qualquer motivo em termos pessoais não há empatia e que isso possa vir prejudicar a minha avaliação ... não sei.

P – Pensas que a avaliação vai ser subjectiva?

R – Se estiver de acordo com o que acabei de dizer, sim. Agora também não sei quais são os parâmetros pelos quais a avaliação será feita, de qualquer forma não tenho problemas até porque há determinadas falhas que eu não me apercebo e estando uma pessoa de fora a dizer e a ver pode ser diferente. Agora a intervenção do coordenador deve ser de uma forma construtiva. Estar ali para ajudar, não destrutiva.

P – Consideras que o coordenador sem nenhum tipo de formação específica, é pessoa para avaliar os outros professores?

R – Pois, acho que deveria haver alguma formação a esse nível, a nível de avaliação. Se sei se está proposto pela lei, não sei. De qualquer forma, acho que já que vai avaliar,

que o faça de uma forma correcta e fidedigna, é para isso que se calhar convinha que tivesse formação a esse nível.

P. - Como é que a coordenadora evidencia a sua relação com o órgão de gestão?

R. – Nunca me apercebi dessa ligação, eventualmente se surgir alguma dúvida, diz que vai a C. Executivo perguntar, mas tirando isso, nunca me apercebi de uma ligação ou de algo mais específico.

P – As medidas emanadas pelo poder central, estas últimas, de alargar o horário dos professores na escola, como as sentiste e como está a influenciar o teu departamento?

R – No meu departamento, não sei. Eu já passava muito mais tempo na escola para além do meu horário lectivo e continuo a fazê-lo, não o sinto como obrigação, eu gosto de estar aqui e de fazer aqui o meu trabalho. Quando vou embora faço pouco trabalho em casa. Lá só corrijo os testes porque não consigo arranjar um sítio onde consiga estar concentrada, onde não haja barulho, onde não haja confusão, na sala de professores principal, nos intervalos é uma confusão, ninguém se ouve porque toda a gente fala alto e até tento fugir dali tento dar algum descanso à minha cabeça e então os testes requerem muita atenção.

P - Sentes que o cargo de coordenador e o seu desempenho são valorizados?

R - Não, acho que não são muito valorizados. Por exemplo, em relação ao caso da autonomia, se eles fossem mais valorizados teria sido pedido com mais antecedência e não no decorrer do processo. Realmente se eles fossem valorizados esse tipo de situação não aconteceria. A redução da carga horária devia ser, devia ter tempo para o fazer e também a nível financeiro.

Entrevista nº 4

Local: No café

Boa Tarde. Vamos agora fazer a entrevista sobre a Coordenação do Departamento Curricular, como tínhamos combinado. O teu contributo será de extrema importância para este estudo. Posso garantir-te que os dados e as informações prestadas serão confidenciais e o anonimato será mantido. Com a tua permissão a entrevista será gravada para registar melhor as informações e os dados. Agradeço, desde já, a tua disponibilidade e colaboração neste estudo.

P. – Há quanto tempo és professor?

R. – Tenho 19 anos de ensino. Estou aqui há 9 anos, os outros dez foram passados de escola em escola.

P. – Desde que vieste para esta escola que cargos já exercestes?

R. – Fui Director de Turma com uma certa regularidade, fui representante de disciplina com uma certa regularidade, pois os colegas não estavam muito dispostos a isso, e de departamento actualmente.

P. – O que representa para ti a coordenação de departamento?

R. – É difícil explicar, coordenar o que há para coordenar, é ser uma espécie de transmissão do que se passa no Conselho Pedagógico, decisões pedagógicas, coordenar as actividades do plano anual de actividades e pouco mais do que isso, ou ... resolver algum conflito que houver para resolver em termos pedagógico/didácticos.

P. – Que competências deve possuir o coordenador para o exercício do cargo?

R. – O coordenador tem de ter alguma experiência pedagógico/didáctica por um lado e ter competências sociais por outro. A formação pessoal e social para conseguir ter paciência para que as pessoas entreguem este e aquele papel a tempo, a horas, ter paciência para falar com as pessoas para que elas cumpram as tarefas, tem de ter uma certa flexibilidade social para não se chatear quando as coisas correm mal.

P. – Consideras necessária a formação especializada?

R. – Não, um professor com experiência penso que não precisa de nenhuma formação para o desempenho da coordenação, nos moldes actuais desde que tenha vontade para exercer o cargo, competência pedagógica e formação profissional, não é necessário formação, não vejo como necessária nenhuma formação específica.

P. – Que critérios seriam importantes para a selecção do coordenador?

R. – Em primeiro lugar tem de estar interessado em desempenhar o cargo, há tão poucas pessoas interessadas nos cargos (por assim dizer) pedagógicos que é importante estar motivado. Dos que estão motivados, nem todos possuem competências sociais para o desempenho, para resolver conflitos, para fazer a interrelação com o Conselho Executivo e com o grupo, tem de ter interesse, vontade de fazer, melhorar, motivar os outros.

P. – No teu departamento como tem sido a selecção do coordenador?

R. – Chegou-se a falar em ser rotativo entre o 2.º e o 3.º ciclo, entre História e Geografia e Religião e Moral, alternando-se, mas por falta de quadros efectivos, enfiaram-me o cargo a mim, este é o 2.º mandato no 3.º ciclo. Foi sobretudo por falta de

quadros, calhou-me a mim, não houve votação, ninguém estava disponível para assumir o cargo, fui indigitado com o dedo e aceitei-o.

P. – E gostas do cargo que exerces?

R. – Quer dizer, é um cargo que não é mais problemático do que o de Director de Turma pois o Director de Turma está entre os encarregados de educação, o conselho de Turma e é mais difícil, o cargo de coordenador, como disse, é coordenar, ir aos pedagógicos, coordenar a informação, não acho nenhuma dificuldade no seu exercício.

P. – Que tarefas exerce o coordenador?

R. – Transmitir informação superior, coordenar os projectos, a actividade pedagógico / didáctica, as actividades do plano anual de actividades, tentar que haja um consenso à volta dos problemas pedagógicos, tipo de avaliação, critérios mais ou menos uniformes nas diferentes disciplinas, retenção e progressão dos alunos, isto é, que os professores do departamento consigam ter uma visão desses critérios e tentar ter uma voz no departamento, uma mesma maneira de ver as coisas.

Penso que terá a ver com a resolução de pequenos conflitos, mas desde que estou no cargo, nunca houve problemas desse género. Pode surgir e temos de estar preparados para isso, mas não tem acontecido. Tem um papel burocrático, mas não ligo muito à burocracia, temos de fazer a síntese dos projectos, a avaliação das actividades, mas não dou ênfase a esse papel burocrático, o passar para o papel as propostas tem de ser feito, mas não lhe dou grande importância. Tem de ser feito e não me custa muito fazê-lo.

P. – O que é que os coordenadores ainda não fazem e deviam fazer?

R. – Certamente o mais difícil é as actividades extra aula com os alunos. As pessoas fazem mas contra a vontade. Daí ser muito difícil arranjar uma linha orientadora para essas actividades extra aula. É feito por vezes com muita mágoa. A avaliação e seus critérios também são difíceis de implementar porque os professores são diferentes, têm uma visão diferente do ensino, uns são mais tradicionais, e outros é “o deixa andar” e dão positiva a toda a gente. É difícil conseguir uma linha, um grande trabalho a fazer, sobretudo no departamento quando é grande, devido à disparidade.

P. – É mais difícil gerir um departamento ou um grupo disciplinar?

R. – Não acho muito diferente. Tudo depende do papel que a pessoa quer desenvolver. No departamento tem mais dificuldade por ser um pouco maior mas os problemas que se põem são iguais. A resolução dos problemas pedagógico/didácticos dentro de um departamento ou dentro de um grupo, basicamente vem bater nos mesmos problemas.

P. – Há articulação curricular no teu departamento?

R. – Não tem havido grande coisa. Vejo-os a falar mas não tem havido e não sinto que haja uma grande motivação para isso. Nos testes diagnósticos ficamos com uma ideia daquilo que o aluno sabe ou não sabe e depois temos o programa estabelecido.

Os projectos interdisciplinares aparecem ... Temos tentado que apareçam, no entanto estamos mais virados para as visitas de estudo, aliás, nas ciências sociais não é fácil fazer interdisciplinaridade. Fazemo-lo sobretudo na semana da escola, mas não é fácil.

P. – Uma das questões que se levanta à coordenação é o tipo de trabalho desenvolvido no departamento. De que forma se trabalha no teu departamento?

R. – O trabalho do professor continua a ser um trabalho muito individualizado, embora se troquem ideias, conversamos, mas não mudam muito. Recebemos o horário no início do ano, abrimos a porta, estamos dentro da sala com os alunos e penso que o trabalho continua a ser individual, embora se troquem experiências, por exemplo: “ Dei este teste”, “ Encontrei este artigo no Jornal”, há sempre uma certa troca de opiniões, mas o trabalho continua individualizado.

A nível de departamento não há momentos de reflexão em conjunto e penso que se existe, é sobretudo entre um e outro professor, são casos muito pontuais, quando esses professores se dão bem, quando têm maneiras de estar semelhantes e uma certa amizade dentro do trabalho; aí trocam experiências e materiais. Eu também troco, mas é pontual, é mais mostrar não é qualquer coisa de política definida. O ser humano tem dificuldades em cooperar. Quando a gente lê alguma coisa de Psicologia poucas personalidades têm essa competência social, é muito difícil, só quando há algum interesse por detrás, cooperar quando não há interesse não há razão para cooperar e está-se a perder tempo. As pessoas quando tem de ser são capazes de cooperar, quando por exemplo a sua carreira profissional está em causa, agora aquela cooperação desinteressada, intelectual cognitiva, pontualmente vai-se fazendo mas não é qualquer coisa que ocorra sem camaradagem, sem amizade, sem os mesmos pontos de vista e aí pode funcionar bem, essa transmissão de conhecimentos não existe ... Passa pela resolução de conflitos dentro da sala de aula e a cooperação com o outro é secundária.

A colaboração traria melhorias se transmitissem materiais uns aos outros, traria melhorias pedagógicas e até se perdia menos tempo e poderia melhorar os resultados.

Mas há constrangimentos pois no início do ano dão-nos um horário com determinado número de turmas e mal acaba a aula precisamos de um certo silêncio de um certo descanso. Nem se tem tempo livre para dialogar, para trocar informações, quando

existem reuniões é aquela coisa_burocrática onde há muitas tarefas burocráticas e não se trocam muitas experiências nas reuniões do grupo ou departamento.

Faz falta um momento, um tempo em comum quer a nível do grupo, quer do departamento para fazer alguma coisa com uma certa antecedência, pensar, planear. É necessário este tipo de trabalho. Pensar-se nas actividades e integrá-las acabaria por dar frutos, aproxima as pessoas, acabam por transmitir, por abrirem-se, por falar das suas experiências pessoais, ajuda, ajuda a planear.

P. – Quais os momentos em que mais colaboram?

R. – No meu departamento fora da reunião do departamento, basicamente uma vez por mês, não há assim ... Não há grande trabalho colaborativo. Quando é para decidir trago o problema ao grupo, embora muitas vezes não me importasse de decidir por mim, pois vem ao grupo e a decisão não traz nenhuma mais valia.

No departamento apresento o assunto consoante o problema e quando já tenho ideias concretas procuro dar antes a minha versão dos factos, não no sentido de influenciar, mas para termos uma linha conjunta, procuro dar a minha opinião aberta e depois as pessoas debatem, discutem, e muitas vezes acaba-se por fazer ... Normalmente as decisões acabam por ter uma certa unanimidade.

P. – Que tipo de assuntos abordam normalmente nas reuniões?

R. – Nunca tentei abordar problemas pedagógicos. Trago as informações do C.P., informação sobre formação que chegou para o departamento, e discutimos assuntos que se repetem. No início do ano são as propostas para o plano anual de actividades, critérios de avaliação na segunda reunião, todos os anos são os mesmos problemas que vêm do C.P. Sistemáticamente são os mesmos. O departamento é veículo de cumprimento das decisões do C.P. mas também toma decisões sobre critérios, actividades a desenvolver.

P. – Como coordenador de departamento como lidas com os teus colegas. Formal ou informalmente?

R. – Informalmente. Não sinto que tenha vocação para ter cargos formais. Faço-o de maneira informal. Quando necessitam de alguma coisa disponibilizo-me sempre. Faço uma reunião por mês e mais ou menos três por período. Estão calendarizadas. Só se houver algum assunto urgente.

P. – Com vês a função de avaliar os teus colegas decorrente das novas funções do coordenador?

R. – Também avalio os alunos e não gosto de os avaliar, preferia ter de trabalhar nas aulas sem avaliar mas estamos sempre a ser avaliados. Quando vier, temos de ver, lidamos com as pessoas no dia a dia e certamente que não deixamos de ser influenciados, para lá dos critérios que possa haver, pela mais ou menos aproximação que temos dessas pessoas, é uma tarefa psicologicamente algo complicada.

P. – A tua escola esteve sujeita a uma avaliação interna e outra externa. Que implicações tiveram uma e outra na dinâmica do departamento?

R. – A avaliação externa foi discutida, foi analisada a nível de departamento e não trouxe nenhuma surpresa e penso que não modificou nenhum hábito. Fez-se sentir a necessidade de avaliar mais e melhor todas as actividades, as pessoas aderiram a isso mas não mudou práticas de maneira profunda.

A interna também não. As pessoas queixam-se da falta de recursos materiais e muitas vezes “escondem-se” por detrás da falta de recursos para se desculpabilizarem em ser menos activos e na participação das actividades. Esta mudança de se estar mais tempo na escola, levou as pessoas a estarem mais cansadas e depois tudo o que vem a mais leva à recusa em participar. Não tem havido grandes mudanças. Há todo um sistema que está implantado e as mudanças são sempre lentas, as mudanças pedagógicas, de falta de professores, as aulas continuam a fazer-se como há anos e anos, entramos na sala e há o quadro negro, continua a não haver um projector quando até os miúdos já sabem utilizar as T.I.C. Há um conjunto de coisas dentro das escolas que impedem as mudanças. Pois por muito inovador que uma pessoa queira ser a inexistência de recursos influencia.

As práticas pedagógicas, o trabalho com os alunos, em termos de conteúdos não mudou, pode melhorar se as pessoas se interessarem se tiverem tempo para trocaram experiências, pode melhorar.

P. – Pensas que o cargo de coordenador é valorizado?

R. – Penso que não. Neste momento as pessoas podem gostar mas não é valorizado nem em termos de tempo disponível nem no papel que representam. Ele é um transmissor de informação, contudo a palavra valorização não é para todos igual. Valorizar no sentido de levar as pessoas a trabalhar para uma estratégia comum é muito difícil com duas horas que temos para isso. Duas horas passamo-las no C.P. e depois tempo disponível para preparar e para trabalhar em conjunto não é suficientemente valorizado.

P. – Pensas que havia formas de o valorizar?

R. – Diz-se que é necessário chefias intermédias. É preciso ver como as coisas se passam para haver mais controle. Quem manda é o Conselho Executivo. Tem de haver mais colaboração no sentido de melhorar as práticas lectivas, na produção de mais materiais. Agora, não sei como valorizar. Não passa pela valorização monetária. A maior parte é de satisfação profissional e pessoal.

P. – O que é para ti, liderança?

R. – São sempre as mesmas pessoas que lideram. Uns não gostam, outros não estão disponíveis.

P. - Contributos do cargo para a política educativa da escola?

R. – Se se é coordenador, se se tem assento no Conselho Pedagógico, tem direito a intervir, à priori devia ter um contributo para a melhoria das práticas escolares, sem dúvida nenhuma. Agora da maneira como as escolas funcionam em termos de hierarquização muitas vezes se não for com um papel mais formal, não vejo que seja um grande contributo. Se ele for um líder, quase força as pessoas a entrar neste ou naquele projecto, aí tem um papel forte, mas a meu ver passa mais pelo Conselho Executivo pelo poder que tem, mas vejo ir lá discutir questões estruturais para a escola. Pode ter um papel de dinamizador de um grupo, mas também tem limitações, as políticas são decididas e não passam sequer pelo Conselho Pedagógico.

P. – A tua escola está neste momento a realizar a contratualização de autonomia. O que é para ti autonomia?

R. – Acho que a escola sempre teve autonomia, sobretudo o professor. Eu tenho ouvido falar em anarquia organizada e eu acho que cada um sabe o que faz e tenta fazer melhor ou pior. Há vários tipos de autonomia. O professor no desenvolvimento da sua profissão sempre teve autonomia. Nunca senti assim um controlo, nem pelo poder executivo nem por qualquer colega, delegado de disciplina, na minha actividade de professor. Se tudo correr bem, quando alguma coisa corre mesmo mal, isto é, quando não se consegue controlar os alunos e os pais se metem ao barulho, aí há uma perda de autonomia, aí toda a gente se acha no direito de intervir. Quando as coisas correm bem, há autonomia completa, ninguém chateia ninguém. A autonomia da escola não é fácil falar sobre isso. Há programas, autonomia financeira, não sei, não estou muito bem informado para falar disso, mas a autonomia pode servir para contratar pessoal, funcionários, essa palavra tem muitos vectores, não tenho documentação para tomar uma decisão, a autonomia é sempre um rótulo.

P. – Em termos de departamento não tiveram nenhum contributo para essa autonomia da escola?

R. – Nós falamos de departamento, falou-se de autonomia financeira, as pessoas têm dificuldades em se manifestar porque não estão por dentro das dificuldades da escola, não estiveram nos Conselhos Executivos, não sabem, não sentem, mas a maior parte das vezes são pessimistas. As pessoas do meu departamento dizem que a autonomia não vem trazer nada de novo, deixem estar como está, discutimos mas a nossa proposta foi um pouco neutral. A nossa proposta ficou em acta que tinha de ser o Conselho Executivo a dizer se é bom ou mau. Foi muito vago, não tomámos nenhuma decisão, embora sentíssemos nas pessoas um certo medo em propor autonomia nisto ou naquilo. Há um certo receio de que nos caíssem os problemas em cima. Eu sou positivo por natureza, não me mete nenhum receio.

Entrevista nº5

Local: Numa sala de aula

Bom Dia. Vamos agora fazer a entrevista sobre a Coordenação do Departamento Curricular, como tínhamos combinado. O teu contributo será de extrema importância para este estudo. Posso garantir-te que os dados e as informações prestadas serão confidenciais e o anonimato será mantido. Com a tua permissão a entrevista será gravada para registar melhor as informações e os dados. Agradeço, desde já, a tua disponibilidade e colaboração neste estudo.

P. – Há quanto tempo és professora?

R. – Há 29 anos

P. - Desempenhaste cargos ao longo destes vinte e nove anos?

R.- Quase sempre, fui: Delegada de F.Q., Directora de Turma (quase sempre) e coordenadora.

P. – Qual destes cargos gostas ou gostaste mais de desempenhar?

R. – Gosto dos dois. Gosto muito de ser Directora de Turma. Quando chego ao 5º ano digo sempre que não quero ser mais, mas depois acho que tem de ser e por isso aceito sempre. Ao longo da minha vida de professora já tive também turmas especiais, currículos alternativos e por aí fora em que era coordenadora desses currículos e desses projectos e pronto.

P. – Gostas particularmente do cargo de coordenação porquê?

R. – Eu gosto porque gosto de estar a par da vida da escola. Vai aos C. Pedagógicos e está sempre em cima da vida escolar e depois como gosto de conviver e gosto das relações humanas e normalmente dou-me bem com as pessoas, acho que é um cargo que acho que tenho perfil, não quer dizer que o desempenho de maneira correctíssima, mas procuro fazer o meu melhor.

P. – O que representa para ti o cargo de coordenação?

R. – Representa em primeiro lugar transmitir ao departamento, aos colegas tudo o que se passa no C. Pedagógico, a nível pedagógico e não só, depois levar para o Conselho Pedagógico e para os Órgãos dirigentes da escola sugestões que o(a)s colegas dos vários grupos disciplinares que fazem parte do departamento sugerem, aspectos pedagógicos, sei lá...visitas de estudo, projectos e por aí fora.

P. – Quais os atributos que deve então possuir um coordenador?

R. – Tem de ser uma pessoa que não tenha nariz empinado (risos) desculpa lá dizer-te isto assim, é o que eu acho pessoalmente, acho que não gosto da palavra “líder” porque para mim líder é, ... olha o coordenador tem de liderar, tem de ter capacidade de liderar em humildade. Deve ser uma pessoa humilde e uma pessoa que tem de estar consciencializado que está a trabalhar com pares, as pessoas que tem à sua frente são pares, tem de ser uma pessoa assertiva, isto é, o coordenador tem uma opinião e se acha que é a opinião correcta deve fazê-la impor, mas convictamente sem ser ditador, conciliador. Saber ouvir, ser assertivo.

P. – Um líder é um ditador?

R. – Pode ser, há líderes ditadores. Pode não ser. Eu acho que quem está no topo, quem está na gestão, até mesmo no País e em todos os Órgãos não deve ser de “nariz empinado”.

P. – Como chegaste ao cargo de coordenadora?

R.- Em Peniche fui logo delegada. Cheguei ai porque me elegeram. Sei lá. Às vezes não é por eleição, indicam, é a Ana. Pronto é a Ana.

P.- E indicam porquê?

R.- Acho que... pode haver duas razões: ou porque ninguém esta interessado em exercer esse cargo ou então é porque acham que eu tenho uma apetência para ele.

P.- O que é para ti ter apetência?

R.- Eu já disse: é saber lidar com as pessoas, é ter boa relação humana e ter uma capacidade de saber dirigir, de liderança (não gosto muito de usar esse termo) embora a pessoa tenha de impor regras, é como no caso de Directora de turma. Eu gosto de ser

D. T. porque gosto de comandar a turma como digo, comandar entre aspas, comandar de forma a que as pessoas entendam que é para que as coisas corram bem.

P.- Que competências deve possuir um coordenador?

R.- Tem de ter uma competência pedagógica. Tem de saber o que está a fazer. Para já tem de saber o que está a fazer. Tem de ter uma visão global dos programas, saber o que o programa desde o 5º ao 9º para saber coordenar projectos, saber as visitas de estudo mais indicadas, saber emitir a sua opinião de uma maneira correcta porque se não tiver esta visão não pode desempenhar a sua função de uma forma correcta.

P.- De que dependem essas competências?

R.- Depende muito de experiência, a experiência é muito importante porque a pessoa... eu se fizer uma análise do que fui como delegada no 2º ano de ensino vejo que à medida que os anos foram passando fui evoluindo e fui desempenhando sempre melhor. Fiz muitos erros.

P.- Então estás de acordo com a nova legislação que determina que só as professoras titulares desempenhem esse cargo?

R.- Não porque não é razão suficiente. Há muita gente e eu própria com pouca experiência desempenhei o cargo e nunca ninguém me disse que o tinha desempenhado de forma incorrecta. Há muita gente e tenho conhecido várias pessoas ao longo da minha carreira com pouca experiência, mas que é muito capaz de fazer as coisas bem. A experiência é muito importante em todas as profissões, mas não é só isso.

P. - A literatura da especialidade diz que também deve haver uma formação especializada para o exercício desses cargos?

R.- Acho que sim toda a formação é muito importante. Abrir-se a novos caminhos, novas perspectivas.

P.- Para ti teria de se juntar a especialização à experiência para se desempenhar o cargo?

R.- Tudo o que venha ajudar a pessoa a fazer ver outras perspectivas é bom para a escola e para os alunos.

P.- Que tarefas a coordenadora desempenha?

R.- Tem de fazer a programação, em conjunto com as colegas, dos vários projectos para o ano inteiro, visitas de estudo, clubes, tentar fazer uma articulação. Outra é promover o sucesso dos alunos, tentar arranjar estratégias, pensar a melhor maneira de fazer a articulação entre o nosso departamento e os outros, No nosso caso articulamos mais com o departamento de Matemática no 3º ciclo, no 2º ciclo articulamos com o

Português. Servir de elo de ligação entre o Conselho Pedagógico e o departamento e vice-versa, organizar as reuniões, levar as sugestões dos colegas ao Conselho Pedagógico, arranjar o melhor processo para que essas sugestões sejam aprovadas. Há determinadas propostas pedagógicas que têm de ser levadas, que geram polémica no Conselho Pedagógico e nós os coordenadores temos de defender essas propostas com unhas e dentes, como se costuma dizer, tentando que entre em vigor.

P. - Há mais tarefas?

R.- Papelada que vem... documentos, convites, projectos, seleccionar coisas, tentar marcar e comunicar essas visitas de estudo.

P. – Que critérios apresentarias para a selecção do coordenador?

R. – Temos de ir por regras. A experiência com excepções. Tem de haver um conhecimento dos professores. Todas as pessoas do Departamento que vão eleger têm de ser capazes de seleccionar pela experiência, por ter boas relações com os colegas, por ter capacidade pedagógica. Tem de se conhecer as pessoas.

P. – Há conflitos no Departamento?

R. – Há ... Pode haver, como há no Conselho Pedagógico.

P. – De que tipo?

R. – Sei lá... olha estiveste no meu departamento e viste que as pessoas não gostaram que eu tivesse nomeado o P antes de ter dado conhecimento ao departamento. Só que essa é uma competência minha e eu fiz isso porque estava dentro das minhas funções e foi-me dito que o podia fazer e defendi essa causa, mas no entanto, não fui dizer para ali “eu quero e eu mando”, a minha posição não pode ser essa, não vês que até disse que se eles não achavam que estava correcto, então íamos para a eleição. Tem de se ter humildade suficiente para se reconhecer que os outros colegas não gostam de ser mandados, comandados. São pessoas que são meus pares e que têm a perspectiva delas e eu tenho a minha e tenho de a defender. E aparecem os conflitos.

P. – De que ordem são esses conflitos?

R. – Às vezes há conflitos de ideias, às vezes, há pessoas que não concordam com determinadas coisas que se fazem mas no meu departamento não acontece muito, as reuniões são conciliadores mas eu já estive em Conselhos Pedagógicos principalmente em que há ofensas de parte a parte e gravosas. Mas o meu feitio não é para isso.

P. – Esses conflitos derivam de quê?

R. – Porque toda a gente quer demarcar o seu terreno, cada professor não gosta que se esteja a intrometer na sua vida. Olha, eu tenho o cuidado de se tiver de entrar na sala de

um(a) colega peço sempre autorização. Se a pessoa não souber conciliar, se não tiver sensibilidade e se não for assertiva, pode haver conflito.

P. – Como perspectivas as tuas novas funções de assistir a aulas dos colegas?

R. – No meu departamento não vejo muito mal até porque eu já tive aulas assistidas na profissionalização em exercício e custou-me. Como tal tenho muito respeito pelo trabalho dos colegas. Só se fizer erros muito graves, agora de uma maneira geral e no meu departamento todos procuram fazer o seu melhor.

Tenho capacidade e humildade suficiente para saber dialogar com eles.

P. – De que te vem essa tua capacidade de lidar com os teus colegas?

R. – Olha, eu sempre gostei de ser professora mas fui-o por mero acaso porque a minha formação de base é X. Gosto de pessoas e isso facilita. Depois gosto de ter a situação na mão, não é mandar, é propor, determinar regras, combinar.

P. – Que tipo de assuntos são abordados no teu departamento?

R. – Tudo desde horários, como gerir a escola, as aulas de substituição e de aspectos pedagógicos, projectos, visitas de estudo, como fazer o trabalho, aulas práticas...

P. – Como são tomadas as decisões no teu departamento?

R. – Quase sempre por maioria, por consenso. Falamos todos os dias na sala de professores. No meu departamento não há muito formalismo. Trabalhamos em pequenos grupos. Eu até me encontro muitas vezes com a coordenadora de departamento de matemática. Esse encontro serve-nos para analisar documentos, preparar reuniões, troca de opiniões.

Nas conversas com os meus colegas tratamos de assuntos pedagógicos. Não fazemos testes em conjunto. Às vezes trocamos materiais, fichas de trabalho.

Não nos reunimos para trabalhar em conjunto, só combinamos coisas.

P. – Relação com o Órgão de Gestão?

R. – Não tenho nada a dizer, embora discorde de muitas coisas mas falamos abertamente (...)

P. – Como foi discutida a autonomia da escola?

R. – Muito pouco. Foi mesmo do meu desconhecimento.

P. – Não foi discutido em Conselho Pedagógico?

R. – Se foi, eu ainda não fazia parte dele porque estou neste departamento há dois anos, anteriormente era delegada e não ia ao Pedagógico. Não era coordenadora de departamento. A nível da escola toda não houve.

P. – Então que contributos tem tido o departamento para o projecto da autonomia?

R. – Depois quando vieram os avaliadores externos foi-nos dito que eles viriam, foi discutido e tive reuniões com eles. Já antes de virem os avaliadores tivemos de informar os colegas, ouvir as sugestões deles e levar ao Pedagógico. Mas isso já estava o processo em andamento, mas não foi muito discutido a nível da escola.

P. – Que impacto teve a vinda desses avaliadores externos no departamento curricular?

R. – Não teve grande impacto, aceitaram, já tinha sido feito um inquérito na avaliação interna ...

P. – Qual a tua opinião sobre a autonomia?

R. – Percebo pouco. Pode ser benéfica e pode ter riscos. Eu não sei muito bem o que é a autonomia.

P. – Mas não estão a fazer o projecto?

R. – Não tem havido projectos no Pedagógico, a X explicou que pode fazer horários de acordo com as necessidades dos alunos, pode contratar professores e isso pode ser benéfico. A autonomia financeira também não sei.

P. – Eu queria saber se houve mudanças?

R. – Claro, agora as pessoas têm de ter mais cuidado naquilo que fazem e fazer sempre a avaliação, projectos, visitas de estudo, temos de avaliar.

P. – Mas houve mudança de práticas?

R. - Parece-me que ficou tudo igual.

P. - E as mudanças organizativas decorrentes da legislação emanada pelo Ministério de Educação como mais tempo de permanência na escola?

P. – Isso já se sentiu.

P. – Levou à mudança de práticas?

R. – Nisso vejo os professores cada vez mais desmotivados, a contar as horas, não é benéfico para os alunos, as aulas de substituição até podiam ser benéficas para os alunos mas pensadas de outro modo. Têm mais uma aula com um professor que desconhecem. Dá origem a conflitos. Poderão ser úteis com um plano de aula e com um professor da mesma disciplina.

P. – A permanência dos professores na escola não leva a um trabalho mais cooperativo?

R. – Não pelo contrário, sentem-se desmotivados. Quando não se é obrigado fazem-se projectos e agora ninguém faz isso e somos obrigados a passar aqui o tempo sem resultados. Os professores são pessoas responsáveis e eu não concordo com isto.

P. – Sentes que o cargo de coordenador é valorizado?

R. – Acho que não, porque ninguém valoriza nada, embora eu valorize sempre o trabalho dos colegas, uma palavra de incentivo, de carinho, faz sempre bem.

P. – Então como seria valorizado?

R. – Mais condições em horas de trabalho, horas ... Elogiando da parte dos Órgão dirigentes, olhar para eles ... Tempo, embora também ache que também pode ser em termos financeiros. Ter uma sala própria, poder ter tempo e horas para fazer o trabalho lá fora. Duas horas é pouco tempo, porque se eu quiser contactar com alguém é pouco tempo. Trabalhamos habitualmente no CRE na sala de professores.

Entrevista nº6

Local: Sala anexa à sala de professores

Bom Dia. Vamos agora fazer a entrevista sobre a Coordenação do Departamento Curricular, como tínhamos combinado telefonicamente. O teu contributo será de extrema importância para este estudo. Posso garantir-te que os dados e as informações prestadas serão confidenciais e o anonimato será mantido. Com a tua permissão a entrevista será gravada para registar melhor as informações e os dados. Agradeço, desde já, a tua disponibilidade e colaboração neste estudo.

P. – Podes-me apresentar a tua situação profissional?

R. – Sou coordenadora de departamento há dois anos.

P. – Como chegaste ao exercício do cargo?

R. – Fui eleita mas eu não queria.

P. – Essa eleição decorreu sem a tua vontade. Porquê?

R. – Porque uma vez que ainda não tinha exercido nenhum cargo deste género, não sabia se estaria à altura do desafio, não sabia se seria capaz de coordenar um departamento, foi mais um receio de não ser capaz.

P. – Que competências deve possuir um coordenador?

R. – A nível científico, a nível pedagógico e a nível de relações humanas.

P. - Para ti de que depende o bom exercício do cargo?

R. – Porque...Olha eu não tenho capacidade para falar para grandes grupos. O coordenador tem de ter essa capacidade. Tem de falar nas reuniões.

A experiência é muito importante. Eu este ano já faço de maneira diferente. A formação também é importante, mas acho que a experiência está em primeiro lugar, a motivação da pessoa.

P. – Como perspectivas que só os professores titulares possam ser professores coordenadores?

R. – Não sei se concordo com isso. A pessoa tem de querer, tem de estar motivada. Por ser professor titular não quer dizer que seja um professor melhor.

P. – Que tarefas exerce um coordenador?

R. – Assegurar a coordenação, as orientações curriculares, os programas, desenvolver estratégias pedagógicas, promover troca de experiências, de cooperação entre todos os docentes do departamento, prestar ajuda, estar disponível a ajudar na planificação das aulas, na elaboração de testes e fichas, representar o departamento no Conselho Pedagógico ...

P. – Que critérios apontarias para a selecção do coordenador?

R. – Tem de ser uma pessoa motivada, dinâmica, ter qualidade pedagógica e científica.

P. – Como organizas o trabalho dentro do departamento?

R. – Depende do trabalho. Há trabalho que fazemos todos juntos e outros que fazemos em pequenos grupos.

P. – Quando estás na liderança aparecem-te alguns conflitos?

R. – Não sei se poderão chamar-se conflitos, talvez pessoas com ideias diferentes mas eu também acho que o departamento é o lugar para mostrar a sua maneira de ver as coisas, há opiniões diferentes mas acabamos sempre por chegar a consenso. Nunca tive de lidar com conflitos. Não tenho sentido dificuldades. Quando há ideias diferentes debatemo-las, conversamos e acabamos normalmente em consenso.

P. – Que tipo de assuntos abordam no departamento?

R. – Assuntos de carácter pedagógico, o que vamos fazer nas aulas, partilha de experiências, de estratégias, problemas ou decisões que desceram do C. Pedagógico, visitas de estudo, projectos, clubes.

P. – Fazem mais reuniões formais ou informais?

R. – As reuniões formais ocorrem mensalmente, informalmente reunimos mais, falamos das experiências, do que correu bem ou mal.

P. – Para ti a colegialidade e a autonomia individual dos professores são valores antagónicos?

R. – Aqui nós trabalhamos juntos e penso que trabalhar individualmente não resulta. É melhor partilhar com os outros.

P. – E não sentem que perdem autonomia individual?

R. Não, pessoalmente não sinto isso. Temos aulas de parceria dentro do projecto de Matemática, preparamos tudo juntos, trocamos materiais.

P. – Como perspectivas então as novas funções de avaliação dos colegas?

R. – Não sei como vai ser feita essa avaliação. Se a nível científico, se a nível pedagógico, não sei em que termos ... não deve ser um papel muito fácil. Gosto muito de trabalhar com eles mas de avaliar ...

P. – Sentes que nesta escola não há condições para trabalho conjunto?

R. – Nesta escola debatemo-nos com problemas de espaço físico e agora como temos de passar mais tempo na escola, não há espaço para as pessoas reunirem. Vontade há porque nós acabamos por fazê-lo num cantinho. Tivemos há dias de nos reunir fora da escola para estarmos sossegados. Aqui não se consegue.

P. – Então o facto de passarem mais tempo na escola não leve a um trabalho colaborativo mais intenso?

R. – Acaba por levar a encontros, a conversas que não tivemos, tantas horas aqui. ...

P. - A tua escola esteve sujeita a uma avaliação interna e externa. Que implicações tiveram uma e outra na dinâmica do teu departamento?

R. – Depois de conhecermos os resultados da avaliação interna e externa, nós fizemos uma análise em departamento dos aspectos positivos e dos negativos levantados, incidiu no ensino, aprendizagem e nos resultados. Apresentámos estratégias e estamos neste momento a pô-las em prática.

P. – Quais eram os pontos fracos?

R. – Eram os resultados (fracos), no meu caso a Matemática.

P. - A escola caminha para a autonomia, o que pensas sobre isso?

R. – O que nos foi pedido no departamento foi que nos pronunciássemos sobre o tipo de autonomia que gostaríamos de ter e foi isso que fizemos, mas não sei se foi pedido alguma coisa antes. Só sou coordenadora há dois anos. Ultimamente não tem sido falado nada, agora é o Conselho Executivo.

P. – Como concebes a autonomia?

R. – Gostava de a ter a nível de gestão do currículo, de construir um pavilhão para criar condições de trabalho, contratar mais professores para nos ajudarem no plano da Matemática.

P. – Que contributos tem dado o teu departamento para a política educativa da escola?

R. – Nós temos apresentado ao C. Pedagógico alguns projectos que visam a melhoria dos resultados nesta disciplina, como o projecto das TIC em contexto de sala de aula. Concorremos ao projecto dos portáteis e no plano da Matemática.

P. – Que estratégias para além dessas?

R. – Fizemos um estudo das causas do insucesso, características da população, das condições e temos várias actividades ao longo do ano para motivar os alunos, trabalhamos com o moodle, a plataforma...

P. – Sentes-te líder do teu departamento?

R. – (Risos). Sentir não sinto, mas talvez seja.

P. – Que características deve ter um líder?

R. – Tem de ser uma pessoa dinâmica, capaz de motivar os outros, de fazer com que os outros trabalhem.

P. – Sentes que o cargo de coordenador e o seu desempenho são reconhecidos?

R. – Penso que não. Podiam reconhecer o mérito.

P. – Passa porquê esse reconhecimento?

R. – Pode passar pelo elogio quando se faz um bom trabalho, da mesma forma que gostaria que me chamassem à atenção quando estou a fazer uma coisa menos bem feita.

P. – Quem faria esse reconhecimento?

R. – Olha até os próprios membros do departamento.

P. – Como vês a importância do coordenador na avaliação dos colegas?

R. – Acaba por ser necessário porque é preciso um outro tipo de avaliação de professores ... de os diferenciar ... somos profissionais mas há sempre aqueles que se esforçam mais do que os outros.

P. – Fomentas o trabalho colegial? Porquê?

R. – É fundamental

P. – Achas que leva à mudança de práticas?

R. – Claro que sim

P. – E é difícil incutir essa dinâmica?

R. – Não, no meu departamento não é. Estamos todos dispostos a colaborar. Há um grande espírito de entreaajuda.

Entrevista nº7

Local: Em casa da entrevistada

Bom Dia. Vamos agora fazer a entrevista sobre a Coordenação do Departamento Curricular, como tínhamos combinado. O teu contributo será de extrema importância para este estudo. Posso garantir-te que os dados e as informações prestadas serão confidenciais e o anonimato será mantido. Com a tua permissão a entrevista será gravada para registar melhor as informações e os dados. Agradeço, desde já, a tua disponibilidade e colaboração neste estudo.

P. – Há quanto tempo és professora?

R. – 27 anos

P. – Há quanto tempo é presidente do Conselho Pedagógico?

R. – Há 9 anos

P. – Já exercestes outros cargos

R. – Sim, Directora de Turma e Delegada de Grupo.

P. – Neste momento és presidente do Conselho Pedagógico. O que é para ti este Órgão?

R. – É um Órgão onde se deve definir toda a parte pedagógica da escola, onde devem ser discutidas todas as estratégias a implementar, com vista ao sucesso dos alunos.

P. – O Conselho Pedagógico é constituído em grande parte pelos coordenadores de departamento. Que atributos devem possuir estes coordenadores?

R. – Um coordenador de departamento deve ser um líder do departamento, deve ter conhecimentos científicos capazes de transmitir aos colegas esses conhecimentos, deve saber gerir as relações pessoais entre os colegas e deve saber avaliar o desempenho dos seus colegas.

P. – Falaste em líder. O que é para ti ser líder?

R. – É ... Ser líder será uma pessoa que consegue ... que se destaca conseguindo gerir um grupo alargado

P. – O exercício do cargo de coordenador de departamento depende de quê?

R. – Utilizar as competências que a lei lhe confere e pelas quais foi eleito e ter consciência de que tem de ser uma pessoa isenta e capaz.

P. – Consideras então que não é essencial uma formação?

R. – Não, considero que é essencial uma formação porque as pessoas ainda não interiorizaram o que é um coordenador, ainda funcionam como grupo disciplinar e

ainda se vêem muito como pares e muito ligados ao grupo disciplinar e não ao departamento. Porque acho que as pessoas tiveram sempre muita dificuldade em gerir os vários ciclos, houve sempre uma barreira entre os vários ciclos e as pessoas não conseguiram, umas vezes por desconhecimento o que era um ciclo e o outro e fazer essa ligação entre os vários grupos que existem no departamento. Tem sido muito difícil porque os departamentos têm várias disciplinas, não têm só uma.

P. – Esse facto levou à dificuldade de gerir os departamentos?

R. – Acho que neste momento as pessoas não interiorizaram o que é gerir um departamento porque os delegados ainda têm um papel muito importante dentro do próprio departamento. Sobretudo naqueles onde há uma grande variedade de disciplinas, o coordenador de departamento não está a par do que se passa nas várias disciplinas, sabe da sua, do seu grupo disciplinar e não existe uma interdisciplinaridade dentro do grupo.

P. – Sentes que o coordenador ainda não faz o trabalho de articulação entre as várias disciplinas?

R. – Nalguns não faz onde há uma grande diversidade de disciplinas, quando é só uma disciplina mesmo de vários ciclos, como o Português, a Matemática; nas Línguas torna-se mais fácil porque o coordenador está mais em sintonia com a mesma disciplina.

P. – Que critérios apresentarias para a selecção do coordenador?

R. - Deveriam ser nomeados e não eleitos porque no Conselho Pedagógico deveriam estar pessoas capazes e que o Órgão de Gestão soubesse que estavam a desenvolver um bom trabalho, já que é o Órgão de Gestão que irá avaliar os professores não deveriam ser eleitos porque até agora é mais por oferta.

P. – Nestes teus critérios, sobretudo em relação à nomeação, consideras que o novo estatuto vem trazer alguns contributos ou o facto de serem só professores titulares a exercer esses cargos trará mudanças significativas?

R. – Não concordo com só os professores titulares exercerem esse cargo, pois acho que há pessoas que estando muito longe desse cargo desempenham um excelente trabalho e que mais anos de serviço não é sinónimo de mais competência.

P. – Como perspectivas a avaliação feita pelos coordenadores aos seus colegas?

R. – A avaliação faz todo o sentido mas aí tem de haver um certo cuidado na eleição do coordenador porque senão vamos sair numa avaliação muito pouco qualitativa.

P. – Como presidente do Conselho pedagógico, como pensas dinamizar essa avaliação?

R. – Começando por fazer formação aos coordenadores actuais que depois irão passar essa mensagem aos futuros coordenadores, tentando e levando a interiorizar que a avaliação é séria, dá trabalho mas tem de ser muito séria.

P. – Estás a par do trabalho nos departamentos. Como é que eles dinamizam esse trabalho?

R. – Segundo as indicações que vão do Conselho Pedagógico, há um plano que eles têm de desenvolver e apresentar as sugestões e varia conforme a dinâmica do coordenador.

P. – Tens sentido conflitos dentro do departamento e dos departamentos em relação ao Conselho Pedagógico?

R. – Sinto que existem alguns conflitos, Acho que é difícil gerir pessoas e cada vez mais há dentro dos departamentos pessoas que pensam diferente e em relação ao Conselho Pedagógico passa-se a mesma coisa. Há coordenadores de departamento que conseguem gerir e isso reflecte-se nas propostas que apresentam ao Conselho Pedagógico e há coordenadores que ao transmitirem só as informações e não se sentirem coordenadores de departamento, sentindo-se mais pares, iguais aos colegas, acham que não estão ali para mandarem nos colegas, são apenas porta-vozes.

P. – Que processos utilizas para lhes fazeres face?

R. – Tento dar-lhes a palavra, peço-lhes sugestões e quando isso é de todo impossível peço-lhes que vão auscultar novamente os departamentos.

P. – A tua tarefa de presidente do Conselho Pedagógico é fácil ou sentes dificuldade e essa dificuldade depende do número exagerado de professores coordenadores de departamento?

R. – É uma tarefa difícil mas é um desafio. Sinto que o número é o certo para ali terem assento. Acho que todos são imprescindíveis. Tenho que ir muito bem preparada.

P. – Sabes de que forma chegam as propostas e são tomadas as decisões nos departamentos?

R. – Leio através das actas como são tomadas. As actas são sempre entregues antes do conselho Pedagógico, leio e vejo as sugestões e quando vou para o Conselho Pedagógico já sei a opinião dos grupos.

P. – De que forma apresentam as propostas?

R. – Sempre por consenso.

P. – Dentro dos departamentos sentes que se faz um trabalho mais individual ou mais colegial?

R. – Depende dos departamentos. Há departamentos em que o trabalho é mais individual e muitas vezes nem o próprio coordenador sabe muito bem o que se está a passar com alguns colegas, mas felizmente que a maioria não reage assim.

P. – De que forma os coordenadores evidenciam a sua relação com o Órgão de Gestão?

R. – Têm uma relação aberta, fazem as suas críticas, dão algumas sugestões mas isto não se aplica a todos os coordenadores, como é evidente.

P. – A escola esteve recentemente sujeita a uma avaliação interna e uma avaliação externa. De quem dependeu a iniciativa da avaliação interna?

R. – Dependeu do Órgão de Gestão. Nós achámos que havia necessidade de fazer uma avaliação, de saber os nossos pontos fortes e fracos. Daí que por iniciativa nossa tentamos que todos os elementos do Conselho Pedagógico tivessem uma formação que durou um ano, com duas formadoras através do Centro de Formação. Realizámos os questionários, construímo-los e aplicámo-los desde o pré - escolar à escola Sede passando pelos pais e pelos alunos. Pelo facto de haver esta avaliação interna e como um dos requisitos era tê-la feito, fomos seleccionados para avaliação externa em Maio de 2005.

P. – Como reagiram os departamentos a essa avaliação?

R. – Á interna reagiram bem, como era o Conselho Pedagógico que estava todo nessa formação, o Conselho Pedagógico mudou no ano seguinte e acabaram por ficar poucos coordenadores que tinham estado nessa formação.

P. – Houve alteração nas práticas decorrentes dessa avaliação interna?

R. - Houve, porque os questionários que foram feitos apontaram situações que não estavam bem e os professores todos tiveram conhecimento dos pontos fracos e foi nesse sentido que nós iniciámos o ano anterior apostando na melhoria dos pontos fracos.

P. – A avaliação externa decorreu da avaliação interna. A avaliação externa foi no sentido de dotar a escola de autonomia. Como é que foi discutida a questão da autonomia na tua escola?

R. – A autonomia continua a ser um tabu, continua porque as pessoas não sabem exactamente o que vai ser. Nós, Órgão de Gestão sabemos aquilo que queremos, mas não sabemos muito bem como vamos concretizar em termos humanos, financeiros e está de facto a ficar difícil para nós conseguirmos dizer aquilo que queremos.

Sabemos o que gostaríamos de ter mas os recursos que temos ... não só financeiros, mas recursos humanos para superar os nossos pontos fracos.

P. – Foi uma questão também discutida nos departamentos?

R. – Foi, todos os departamentos nos deram sugestões sobre o que era a autonomia, mas os resultados foram essencialmente que queriam mais dinheiro.

P. – Não sentiste resistências por parte dos departamentos?

R. – Não, porque as pessoas não sabiam muito bem o que vinha para aí como agora também ainda não sabemos muito bem. Quando se fala em autonomia fala-se em mais trabalho, mais responsabilidades mas o quê e como, ainda não está muito bem definido na cabeça das pessoas.

P. – As mudanças organizativas decorrentes da reorganização do trabalho docente (mais tempo na escola), levou ao desenvolvimento de novas práticas?

R. – Não, sobretudo porque as pessoas estão na escola menos motivadas, estão mais cansadas e a escola precisaria de ter um espaço para que as pessoas pudessem trabalhar e que não estivesse ali à espera que passem as horas, faltam condições na escola, faltam salas de trabalho para que as pessoas consigam realizar na escola aquilo que levam para casa quando já passaram muito tempo na escola. As práticas não mudaram muito talvez pelo descontentamento dos professores.

P. – Sentes que o cargo de coordenador e o seu desempenho são valorizados?

R. – É extremamente importante mas acho que muitas vezes é mais um colega que está ali a representar o grupo. De qualquer maneira penso que pelo facto de ser coordenador já lhe dá alguma importância e algum valor que é reconhecido por todos. Com o novo estatuto dá-lhe mais poder, mais valorização, mais responsabilidade, embora já existisse... Acho que o coordenador tem redução da componente não lectiva, antigamente tinham a lectiva. Comparando com o trabalho que tem o Órgão de gestão e com a compensação monetária ridícula, penso que não ...

P. – Que contributos traz este cargo para a política educativa da escola?

R. – Acho que as competências do coordenador estão tão bem definidas que se elas fossem concretizadas tal qual eram o pilar importante da escola, a gestão intermédia é o suporte da escola na parte pedagógica, são elas que conseguem mudar as práticas no seu departamento e definir estratégias para o sucesso.

Entrevista nº8

Local: No café

Boa Tarde. Vamos agora fazer a entrevista sobre a Coordenação do Departamento Curricular, como tínhamos combinado. O teu contributo será de extrema importância para este estudo. Posso garantir-te que os dados e as informações prestadas serão confidenciais e o anonimato será mantido. Com a tua permissão a entrevista será gravada para registar melhor as informações e os dados. Agradeço, desde já, a tua disponibilidade e colaboração neste estudo.

P. – Gostava que apresentasses a tua situação profissional.

R. – Sou delegada de Inglês, onde só somos três pessoas, mas contudo e apesar de sermos só estas pessoas, temos dificuldades em reunir juntas, como eu gostaria, porque os horários não facilitam.

P. – Que medidas estipularias então para que esse trabalho conjunto possa ser facilitado?

R. – Uma organização de horários que permitisse conciliar horas livres terminais ou na manhã, ou no final do dia, deixar espaços no horário dentro da componente não lectiva para nós fazermos fichas, documentos, planificações, organização de estratégias.

P. – Mas aceitas essa colegialidade imposta?

R. – Eu não considero uma colegialidade imposta, porque se há um grupo que gosta de trabalhar com turmas em parceria, essa necessidade é sentida naturalmente. Não creio que seja necessária essa imposição de cima, mas é uma situação pedagógica, pois se nós temos parcerias nas turmas, é uma necessidade, pois eu até acho, como professora de línguas que as turmas de nível deviam ser impostas na escola, parcerias com Institutos e outras estratégias. O trabalho não será totalmente individual, porque fazemos a troca informal de informações, nas reuniões que temos mensalmente fazemos o ponto da situação e este ano tentámos fazer fichas em comum para os alunos, fazemos alternadamente os testes aos alunos para vermos se os critérios que estamos a utilizar justificam o sucesso ou o insucesso, no entanto sinto que com determinados anos e com determinadas turmas devia haver outro tipo de trabalho. Com horário diferente, com projectos, já foram desenvolvidos alguns que não tiveram sequência, porque são professores sem horário lectivo, abertos aos alunos e para onde estes iam, mas foi-nos dito que retirar um aluno da sala de aula não era o melhor, olha, a proposta

que eu fiz, foi quando um aluno mesmo com problemas de indisciplina, porque o aluno quando não está seguro da matéria a tendência natural é distrair-se e provocar distúrbios na sala de aula, a minha proposta era: os alunos seriam retirados da sala de aula com diagnóstico das dificuldades deles com fichas e orientação do professor, e com certeza que esse aluno mudaria a sua atitude perante a disciplina, pois eu acho que eles vão sendo estigmatizados, dizem que não são capazes e o determinismo é um bloqueio para a aprendizagem. É isso que nos dificulta. Mas este projecto não foi aceite. Apresentei um projecto de turmas de nível mas que não foi implementado porque aquelas horas necessárias não foram canalizadas para o projecto, os horários dos professores eram incompatíveis.

P. – Que cargos já ocupaste durante a tua experiência de ensino?

R. – Fui directora de turma, coordenadora de directores de turma e agora delegada de grupo.

P. – Que funções exerce no seu quotidiano um delegado e um coordenador de departamento?

R. – Umas são administrativas, a organização das planificações, o arquivar, etc. etc., trazer a informação vinda de cima do Órgão da escola, e depois é a análise dos problemas da escola, pois eu acho que cada escola é uma realidade e como a nossa tem muitos problemas de indisciplina é mais pedida a resposta a estes problemas porque é uma escola com problemas sociais muito complicados e eu acho que estes últimos anos os pedidos têm sido feitos, não em termos de disciplina, de didáctica mas de medidas pedagógicas de competências organizacionais, isto é; como é que o departamento pode contribuir para uma melhor gestão da indisciplina da escola, projectos pontuais a desenvolver ao longo do ano lectivo, plano anual de actividades, participação das línguas em datas específicas.

P. – Que implicações é que têm esta tua perspectiva de serem cada vez mais chamados a intervir em medidas organizativas, descurando a parte didáctica, para o funcionamento da sala de aula?

R. – O departamento é mais administrativo. O coordenador do departamento é que tem de ir ao Conselho Pedagógico. O delegado não. Eu acho que a coordenação de departamento é mais burocrática. A função de delegado é mais de tentar analisar as práticas das colegas, porque temos turmas complicadas, analisar o que correu bem e mal, dar resposta aos problemas de aprendizagem. O que eu sinto é um deficit de liderança porque eu não sou muito impositiva. Eu digo o que faço. Agora eu não vou

avaliar se os outros estão a fazer o mesmo. Como há problemas porque os colegas são pares, eu não sou capaz de impor aquilo que eu faço. Todos os outros têm de ter responsabilidades. Dou conhecimento das estratégias que estou a utilizar ao meu coordenador e ele também não tem nenhuma intervenção no meu trabalho.

P. – Então como é que tu perspectivas a avaliação que ele vai fazer dos colegas?

R. – Olha, eu acho que as pessoas que vão para a coordenação de departamento, têm de ter perfil para isso. Depois têm de ter competência científica, competência didáctica, e competência pedagógica. Eu acho que tudo isto é novo e as mudanças implicam resistência. Espero que haja consciência no meio disto tudo. Espero não entrar em conflitos. Não gostaria de ir para um cargo onde tivesse que avaliar os colegas. Teria de fazer uma reciclagem. Talvez desenvolver capacidade de liderança, que eu não tenho, pois acho que todos têm de ser conscientes, que a troca, o trabalho em equipa são fundamentais. Agora não sei se o coordenador, com as funções de avaliação, ou tem que pensar também, vou para o terreno, é um trabalho em equipa à mesma, essa interacção tem de ser feita, mas acho que vai ser complicado. Não é só a experiência que vai ajudar. A formação é necessária. Olha, os professores titulares da escola não acredito que um professor que fez formação como tem sido feita e com que direito esse professor é titular só porque tem mais anos de serviço e o mais novo, que tem com certeza as didácticas e as teorias mais inovadoras, lhe é retirada essa hipótese!

P. – Então para ti como se poderia chegar a coordenador de departamento?

R. – Tenho de pensar em pessoas com formação. Tenho conhecimento de colegas que subiram de escalão e fizeram formação em áreas que não eram suas, das suas disciplinas. Não é só a auto-formação e a didáctica das disciplinas. Há outras áreas paralelas necessárias, como a informática, o saber organizar projectos. Nós estamos numa instituição que não está a dar resposta às dificuldades dos alunos. Está-se a mexer numa estrutura orgânica de gestão (topo e intermédia) e ainda não se reflectiu sobre que educação queremos. Penso que está tudo mal. Eu fiz parte da equipa que esteve a guisar o projecto de agrupamento. Há muita coisa no papel e pouca no terreno.

P. – E não há avanços, porquê?

R. – Porque são os vícios que temos. Damos as aulas, fazemos os testes, entregamo-los aos alunos. O que me faz confusão no meio disto tudo é a ignorância dos miúdos, a falta de competências e falando de competências, questiono quantos professores se formaram no desenvolvimento de competências, e quantos leram sobre competências? Eu acho que há uma série de inovações que foram feitas que nós não acompanhamos e

enquanto houver resistência à inovação ... Os miúdos têm um série de escolas paralelas, a Internet, a Televisão e outras ... E nós não estamos a acompanhar isto. Isto é um problema estrutural. Isto exige uma reflexão sobre a educação, sobre aquilo que queremos. O próprio Ministério da Educação esquece que há realidades diferentes. O dizer que há projectos é ... Como é possível se a hora é curricular e não há mais tempo. Foram tirando horas às disciplinas, 45 minutos mais 45 minutos não dá para nada. Parece um molde. É tudo igual. O Ministério manda normas iguais para todas as escolas.

P. – O que é para ti a autonomia?

R. – Autonomia é proporcionar recursos materiais e outros, dar capacidade à escola de tomar decisões de acordo com os alunos que tem.

Eu acho que há aprendizagens estruturantes. Temos de deixar de pensar em conteúdos e desenvolver competências e vontade de ... A autonomia é também a vontade de saber resolver os problemas. A sua vida fica facilitada se se desenvolverem estas competências transversais, transdisciplinares.

P. – A autonomia foi discutida na tua escola?

R. – Houve a possibilidade de discussão interna com uma equipa, foram ouvidos todos os departamentos da escola. Mas o novo estatuto da carreira docente veio alterar as escolas. As novas medidas levaram ao descontentamento. As pessoas estão zangadas, outras dizem que não vale a pena, pois as medidas são impostas de cima. Olha, tem a ver com um estado de alma que ainda não está propício a alterações de práticas.

P. – A avaliação externa tinha dado como ponto fraco, a coordenação dos departamentos. O que pensas sobre isso?

R. – Só pode haver coordenação se houver incentivo. O que estamos a fazer é a troca de instrumentos de avaliação, troca de experiências. O tempo que tenho na escola não é coincidente com o tempo livre das minhas colegas. Estamos a fazer algum trabalho burocrático, aulas de substituição, corrijo fichas.

P. – Consideras que o trabalho colaborativo retira autonomia individual?

R. – De maneira nenhuma. O trabalho de equipa é fundamental. É enriquecedor. Nós que temos muitos anos de ensino podemos estar a desenvolver as mesmas práticas, então o trabalho colaborativo permite estar em contacto com outras pessoas de formação diferente, se forem mais novos, é melhor, porque podemos encontrar soluções inovadoras pois, quando se reflecte sobre o insucesso a tendência é dar mais do mesmo. Se nós formos vários, várias cabeças pensamos melhor, e eu remeto-me ao meu tempo

de profissionalização que quando escolhia estratégias para as aulas não sabia se iam ter sucesso, mas o facto de ter alguém (a orientadora) que assistia, era e dava-me um feedback do que tinha feito. É todo um trabalho em equipa que se tem. Essa prática era desenvolvida ao longo do ano e porque não repeti-la agora? A avaliação deve ser feita com o objectivo de orientar, de partilhar.

P. – Para ti qual seria o perfil do coordenador?

R. – Deve ser uma pessoa assertiva, mais orientador do que avaliador, que desenvolva um trabalho de pares, para melhorar e não para ostracizar e estigmatizar.

P. – O que representa para ti a coordenação?

R. – Acho que devia deixar de lado os papéis, as informações. Há determinadas informações que são feitas em síntese, colocadas nas salas de professores e são suficientes. Devia haver uma coordenação de ciclos, uma articulação que não se faz e apresentam-se os exames de 6.º ano para não se fazer ao mesmo tempo que a gestão flexível do currículo ficou no papel. A articulação não se faz. No final do 6.º ano há um teste que se faz como teste de diagnóstico e vou tendo conversas com as colegas de 5.º e 6.º ano. Há indicadores mais importantes que são a resolução de problemas disciplinares. É mais fácil para o professor em turmas onde há problemas disciplinares aplicar uma ficha do que desenvolver a oralidade. O desenvolvimento das competências torna-se impossível devido aos problemas disciplinares. Daí, também muitas das nossas reuniões de departamento sobre este assunto da indisciplina ser o mais importante.

P. – Quais os momentos em que mais colaboram?

R. – Aquelas actividades de final de período, elaboração de provas globais, nas formações, mas neste momento, estamos condicionados pelo tempo.

P. – Como chegaste ao cargo de delegada, e como normalmente se chega na tua escola ao cargo de coordenadora de departamento?

R. – Não sei como se chega ao cargo de coordenadora, porque eu sei que a minha coordenadora está lá há uma série de anos e foi a coordenadora que pediu para ser reeleita, embora tenha posto o cargo à disposição e devido às mudanças dissemos, já estás, continua ... No meu caso tive uma colega que ia coordenar o centro de recursos e vagava o cargo de delegada e das duas que sobravam quem teria mais hipótese em termos de horário, seria eu.

P. – Achas que o cargo de delegada e coordenadora não se chocam, as tarefas não se duplicam?

R. – Acho que se continuarem os coordenadores a ser mais ligados à parte administrativo-organizacional. É um cargo que eu acho que é importante porque tem assento no Conselho Pedagógico. Continuo a dizer que os cargos de gestão intermédia têm de dar conta dos aspectos pedagógicos e o desenvolvimento de competências científicas e didáticas, porque nós estamos no terreno.

P. – De que forma são tomadas normalmente as decisões no teu departamento?

R. – Somos ouvidos e depois chega-se a um consenso.

P. – Como gere o coordenador o teu departamento. Consideras que tem dificuldade em gerir os conflitos que existem no departamento?

R. – Não me apercebo de conflitos. A minha coordenadora não entra em conflitos. Nunca senti, na relação com pares conflitos. Eu às vezes não quero ver, mas neste caso, não, é uma colega extremamente conciliadora.

P. – Para ti o que é uma coordenadora líder?

R. – Deve ser uma pessoa com competência científica, pessoal, exemplo, inteligente com capacidade de conciliação, capacidade de negociação e de intervenção.

P. – Sentes que o cargo de coordenador é valorizado?

R. – Acho que não. Neste momento é uma questão de horário. Seria valorizado se o trabalho fosse reconhecido.

P. – Que contributos traz o cargo de coordenador para a política educativa da escola?

R. – Como têm uma visão mais realista das coisas, como está no meio, é importante.

Entrevista nº9

Em casa da entrevistada

Boa Tarde. Vamos agora fazer a entrevista sobre a Coordenação do Departamento Curricular, como tínhamos combinado. O teu contributo será de extrema importância para este estudo. Posso garantir-te que os dados e as informações prestadas serão confidenciais e o anonimato será mantido. Com a tua permissão a entrevista será gravada para registar melhor as informações e os dados. Agradeço, desde já, a tua disponibilidade e colaboração neste estudo.

P. – Há quanto tempo és professora?

R. – É o meu 18.º ano de serviço.

P. – E nesta escola?

R. – Este é o segundo ano que exerço funções nesta escola. Sendo assim, ano lectivo é apenas um.

P. – Que cargos já exerceste antes de chegar a esta escola?

R. – O cargo de Directora de Turma e de Delegada de Disciplina. De Delegada este é o quinto ano.

P. – Como chegaste ao cargo de Delegada de Disciplina?

R. – Daquilo que me lembro, a maior parte das vezes, mal cheguei à escola tive o convite directo de um membro do Departamento para exercer o cargo. Foi por convite.

P. – Essa selecção por convite está relacionada com que critérios?

P. – Olha, sinceramente não me lembro ao certo. Cheguei e penso que as delegadas anteriores tinham terminado o seu mandato do cargo e sendo eu uma pessoa nova na escola, sondaram-me se estaria disponível e eu, como já tinha exercido o cargo, gosto do exercer e aceitei.

P. – Não houve outros critérios?

R. – Olha, o grupo é muito pequeno e sendo uma delas delegada de Português, ficou reduzido, normalmente é porque não há mais ninguém. Aqui foi desta maneira: dirigi-me à escola pela primeira vez antes de iniciar o ano lectivo, vim à última reunião de departamento para a escolha da carga horária e para me inteirar de assuntos que na altura estariam a ser discutidos e a delegada como terminava nesse ano e estaria com vontade de largar o cargo, perguntou-me se eu estaria disponível para o exercer. Eu disse que sim porque já o exercia na escola anterior.

P. – O que pensas em relação à valorização deste cargo?

R. – Como assim?! Não sei se era vontade. Penso que ela já exercia outros cargos na escola e estaria sobrecarregada e cansada, perguntou-me se eu estaria disponível e receptiva e eu aceitei. Agora quanto ao cargo em si, é um cargo não, ultimamente de acordo com as novas regras, não dá direito a redução de horário e eu até penso que não beneficiamos quase nada do exercício do cargo, mas a meu ver e no que me diz respeito, não me importo nada de o exercer, porque gosto muito de comunicar, de organizar, de administrar recursos humanos e materiais. Eu estou, no fundo, a organizar um grupo de trabalho, a lançar propostas de trabalho e a executá-las e isso agrada-me. Não me importo que não haja valorização do cargo de delegada. O que me importa é o trabalho no terreno.

P. – E não o consideras necessário para promoção profissional?

R. – Não. Nunca pensei nisso e agora de acordo com o novo estatuto, estarei colocada no 4.º escalão, faltar-me-ão dois escalões para chegar ao 6.º e pensar eventualmente em ascender à categoria de professora titular.

Desempenho o cargo por gosto como te disse, gosto de organizar tarefas, de lançar desafios de liderar um pequeno grupo de trabalho. Se fosse um grande grupo, já seria diferente. Eu não sou pessoa para dar a cara e gosto de trabalhar nos bastidores. Não sou pessoa para “dar nas vistas”.

P. – Que competências tem de ter o coordenador de departamento?

R. – Deve ter determinadas características como um bom relacionamento interpessoal com os colegas, deve no ponto de vista humano, ser uma pessoa bem formada, uma pessoa humana, receptiva, dialogante e sob o ponto de vista técnico e pedagógico, também deve ter qualidades, isto é, que minimamente esteja dentro dos assuntos e tenha capacidade de comunicar com os colegas para avançar com o trabalho necessário.

P. – Que tarefas, no seu quotidiano de escola exerce o coordenador do departamento?

R. – No quotidiano, tudo o que chega à escola, desde o correio das editoras, convites para concursos, correspondência diversa, divulga e dá a conhecer, colocando no placard da escola e se for caso de participar em concursos, incentivo-os a participar.

Quanto às tarefas e ao trabalho interno, as propostas que vão ou vêm do Conselho Pedagógico, divulgamos e analisamos em grupo para ver se há condições para avançar para as tarefas ou actividades. Eu tenho lançado ideias que tentam dinamizar o grupo e pôr os alunos a trabalhar com o objectivo de valorizar e dar a conhecer a cultura francesa que é a disciplina que eu ensino e daí que eu tenha feito desde exposições, semanas gastronómicas, passagem de filmes franceses, etc.

P. – E a articulação curricular e interdisciplinaridade faz-se?

R. – Neste momento em conjunto com o inglês, estamos a preparar actividades. O ano passado cada grupo trabalhou individualmente. Este ano, temos a semana das línguas onde há actividades em simultâneo.

A interdisciplinaridade nem sempre é possível. Por exemplo, no plano anual de actividades quando festejamos determinadas datas, como o Natal, o S. Valentim ou outras, vamos dentro de cada grupo estudar e ver o que em cada cultura, francesa e inglesa, há em comum para depois fazer o trabalho no terreno. Na semana das línguas estamos a pensar fazer na sala de professores um chá tipicamente inglês e, em francês, os bolos típicos franceses. Penso que tradicionalmente e não apenas nesta escola, sobretudo nos últimos anos, o trabalho faz-se de forma individual. Cada vez mais

trabalhamos no sentido da colaboração, da articulação, e da interdisciplinaridade, mas se não se consegue, não é por falta de vontade, é porque não temos a nível temporal e a nível de horários capacidade de reunir com mais frequência para articular as actividades, pensar em formas de interdisciplinaridade porque temos para além das horas lectivas, muito trabalho a desenvolver, sobretudo os professores que leccionam Português e Francês como é o meu caso, e temos muita dificuldade em arranjar tempo para nos encontrarmos, mesmo informalmente e articular entre ciclos. As actividades que propomos no meu departamento são do 2.º e do 3.º ciclo, não há ali divisões.

P. – Disseste que está a ser difícil ultimamente fazer a articulação e terem tempo para se reunirem. Deve-se a que factores?

R. – Á diversidade de horários, uns têm horário misto, outros têm de manhã, à sobrecarga lectiva porque temos mais horas de trabalho na escola que eram horas de trabalho individual e eu noto que desde essa altura eu tenho menos tempo para pensar em actividades curriculares, em benefício dos alunos e da escola. Eu, há quatro ou cinco anos atrás, envolvi-me noutros projectos das escolas por onde passei, até dirigir o Jornal da escola, participava no Jornal, implementava projectos com alguma ambição, fazia teatro, sei lá, projectos de alguma dimensão e neste momento sinto que não temos tempo, temos imensas actividades burocráticas na escola e falta-nos tempo para avançar com projectos desse nível.

P. – Há colaboração entre os professores do departamento?

R. – Sim, quando fazemos reuniões de grupo, planeamos actividades conjuntas e comuns às várias turmas e para além das horas de reunião de grupo, encontramos-nos informalmente todas as semanas. Eu trabalho com uma colega do meu grupo e planeamos em conjunto as actividades e as aulas.

Este ano o Conselho Executivo teve uma ideia, com a qual eu concordo, pois nas duas horas de delegada, estou com colegas do departamento que estão disponíveis, ou semi – disponíveis, na eventualidade de não ter pais, pois essa hora coincide com a hora de atendimento dos pais, não tendo pais para receber, vêm trabalhar comigo. Foi muito importante o Conselho Executivo ter feito isto, embora sinta que este ano tenho menos tempo e tenho de roubar horas ao meu horário não lectivo, para executar determinadas tarefas da minha competência.

P. – Que soluções apresentarias para um efectivo trabalho colaborativo?

R. – Penso que os horários teriam de ser elaborados com maior rigor no sentido de haver uma ou duas horas por semana comuns, libertos para cada membro se encontrar

com os restantes. Neste momento é difícil reunir todos, vamos conseguindo reunir dois a dois.

P. – Quantas reuniões formais se realizam no teu departamento?

R. – Duas por trimestre, por período. Normalmente depois da reunião do Conselho Pedagógico.

Nessas reuniões fazemos o balanço do trabalho até esse momento, fazemos o levantamento do cumprimento dos programas, o levantamento das actividades propostas realizadas ou os motivos da não realização e projectamos o restante trabalho que nos falta até chegar ao final do período.

P. – O coordenador, a partir do próximo ano lectivo e com o estatuto de carreira docente tem de avaliar os colegas do departamento. O que é que tu pensas sobre isso?

R. – Penso que para isso terão de fazer formação e não sei se está prevista essa formação. Para que a avaliação seja feita de forma objectiva e rigorosa, deve ter uma formação.

Deve ter outras competências. Deve preencher os requisitos do novo estatuto. Deverão ter formação para o exercício do cargo.

O tempo de serviço para o exercício do cargo, acho que não é importante. A formação acho-a muito importante. Deve saber, movimentar-se à vontade, a experiência decorrente dos anos de trabalho, pode-lhe ser útil e de facto a nível hierárquico, ele deve inspirar confiança aos outros professores.

P. – Que assuntos são tratados nas reuniões de departamento?

R. – Normalmente são discutidas as orientações que vêm do Pedagógico e são discutidas quanto a determinadas questões que nos são levantadas e conversamos também, quando sobra tempo, sobre a nossa actividade lectiva, sobre as actividades que desenvolvemos nas nossas áreas disciplinares.

P. – Como são feitos os processos de decisão no departamento?

R. – Normalmente é por consenso. Quando não há consenso, recorremos à votação, mas isso é raro, do que lembro, também estou há pouco tempo nesta escola.

P. – Consideras que é difícil gerir o departamento?

R. – Da minha experiência pessoal é mais fácil gerir um grupo. O grupo é pequeno, somos poucos, conhecemo-nos bem, trabalhamos informalmente, planeamos e falamos informalmente nos intervalos, conhecemos o trabalho uns dos outros, falamos sobre os alunos, as dificuldades do departamento são maiores, há duas disciplinas em jogo mais

os ciclos (segundo e terceiro ciclo) e portanto penso que para o coordenador é mais difícil gerir todo esse contexto.

P. – Gostavas de ser coordenadora de departamento?

R. – Não sei, nunca pensei nisso, mas como de acordo com o nosso estatuto da carreira docente só poderão exercer os cargos os professores titulares e como não estou no 8.º escalão, este ano e pelo que sei, só daqui a cinco anos é que poderei estar em condições de aceder, vejo essa situação como irreal.

P. – Apercebeste-te de conflitos no departamento? E de que tipo?

R. – É normal que apareçam opiniões diversas e contrastantes, divergências de ideias são naturais quando as pessoas trabalham para um objectivo comum. Na verdade não há conflitos que não se possam ultrapassar, foram questões que se resolveram. Nesta escola não tive ainda oportunidade de ver nenhuma situação, são coisas pequenas, questões de articulação do trabalho, planeamento de tarefas.

P. – A escola está neste momento num processo de contratualização de autonomia. Sentiste alguma modificação decorrente da escola passar a ser uma escola autónoma?

R. – Não tive ainda tempo de me aperceber dessas alterações. Há pequenas coisas como questões de ordem disciplinar, mesmo as questões de organização de horários, a gestão interna mas não estou muito sensível a esses aspectos. Sinceramente estou mais sensível a aspectos que me digam respeito ao meu trabalho na aula. A autonomia nunca será maléfica. A autonomia dará liberdade e permitirá à gestão da escola, articular o trabalho e o projecto curricular da escola com o meio concreto em que a escola se insere, com o contexto estudar, portanto, todo o trabalho e projectos serão encaminhados entre a escola e o meio, o que eu acho positivo.

P. – Quando chegaste à escola já tinha havido discussão sobre autonomia. Como reagiram os teus colegas?

R. – Eu penso que a maior parte das pessoas não tem tempo para se debruçar sobre essas questões. Ouve falar, uns com os outros, na comunicação social, nas reuniões de coordenação, mas penso que as pessoas não têm uma noção clara e concreta sobre o que é e como se vai aplicar na prática.

P. – Mas participaram no projecto que o Órgão de gestão vai apresentar ao ME?

R. – Os professores que vão ao Conselho Pedagógico pelo menos sim, mas não é um assunto exaustivamente falado nas reuniões.

P. – Quanto a ti a mobilidade docente é negativa?

R. – Por experiência pessoal considera-o negativa. Durante muitos anos andei a saltitar de escola em escola, não criava raízes e quando as criava tinha de mudar novamente de escola. Também é verdade que nestes últimos anos concorri porque quis, pois como estava colocada longe de casa, concorri a destacamento e era colocada em escolas em situação de destacada e provisória e não consegui ter muita estabilidade. Finalmente tenho esta estabilidade e estou contente.

P. – Na tua chegada à escola, foste acolhida pela coordenadora?

R. – Fui, fui bem acolhida pela coordenadora, pelas colegas, mas em termos de acesso aos documentos oficiais da escola, eu sei que estão ao nosso dispor nos dossiers, mas não foram, de facto, mostrados por ninguém. Agora já foram discutidos em determinados momentos da coordenação e eu própria sei que tenho obrigação de os ler e de estar a par.

P. – Em que momento foram discutidos?

R. – O projecto educativo de escola/agrupamento, penso que foi discutido no final do ano passado e teve um pouco a ver com a avaliação externa e interna a que a escola esteve sujeita.

P. – Que impacto tiveram uma e outra, na dinâmica do departamento?

R. – Sei que de facto houve algumas semanas em que movimentou as pessoas, em que fez quebrar a rotina da escola, mas não me apercebi de muito mais, sei apenas que houve colegas que deram conta do seu trabalho, da sua experiência.

P. – Depois não foram discutidos os relatórios dessas avaliações?

R. – Foram, até ficámos contentes com a avaliação que nos foi feita, podemos sempre melhorar.

Eu acho que nós devemos avaliar o nosso trabalho, seja em que contexto for. Sobre a avaliação interna não estou tão à vontade para te responder. Sei que há grupos de trabalho. Enquanto delegada de grupo, faço sempre essa avaliação no final do ano, sobre o trabalho realizado, mas mais do que isto não ..., não tenho a noção daquilo que se passa.

P. – Que contributos traz o cargo de coordenador para a política educativa da escola?

R. – É importante. O coordenador tendo a responsabilidade de coordenar um vasto grupo de professores, deve apresentar ideias, já que nos representa no Conselho Pedagógico, opiniões, problemáticas, dificuldades, é o nosso porta-voz, é o porta-voz dos professores no C.P. e como tal deve defender os interesses do departamento, do grupo e da escola em geral.

P. – As mudanças organizativas decorrentes das novas regras de horários dos professores, que influência tiveram na prática pedagógica dos professores?

R. – Em relação à componente lectiva o trabalho foi prejudicado, pois enquanto professora de P., esta disciplina exige muito trabalho de pesquisa, de organização, etc. Sinto que tenho menos tempo para preparar aulas em detrimento de outras tarefas que me são atribuídas na escola, pois penso de desde essa organização estamos mais tempo na escola.

P. – Como perspectivas a articulação de coordenação com outros Órgãos?

R. – Não acompanho de perto o trabalho da coordenadora. Não conheço suficientemente bem o trabalho dos coordenadores.

A coordenadora traz-nos as informações do C.P., é o elo de ligação entre nós e o C.P..

P. – Que funções desempenha então o coordenador?

R. – Não estou dentro das funções, não exerci o cargo e penso que não vou exercer e só poderei ter uma noção face àquilo que observo no dia a dia, porque de facto, em termos legais nunca me debrucei sobre elas. Eu observo a coordenação de reuniões, o trabalho do departamento, e tem também responsabilidades no C.P. e terá um papel importante relativamente ao relacionamento com os outros órgãos da escola.

P. – Como vê as novas funções e o novo papel do coordenador?

R. – Esse cargo deve ser exercido por um professor que a nível de experiência e de tempo de serviço, deve preencher requisitos a nível humano para preencher esse cargo e, nessa medida, deve ser escolhido com cuidado e com critério e não deverá ser um “simples professor”.

Acho que é um cargo de grande responsabilidade e com dois ou três anos de leccionação não permite ter uma noção abrangente do sistema, porque lhe falta a visão que se adquire com muitos anos de experiência e de trabalho, e com o conhecimento mais concreto do terreno. Uma experiência de dois ou três anos não permite ter uma visão abrangente sobre organização escolar, sobre os alunos, sobre o sistema educativo, sobre tudo.

Entrevista nº10

Local: Gabinete de atendimento ao aluno

Bom Dia. Vamos agora fazer a entrevista sobre a Coordenação do Departamento Curricular, como tínhamos combinado. O teu contributo será de extrema importância para este estudo. Posso garantir-te que os dados e as informações prestadas serão confidenciais e o anonimato será mantido. Com a tua permissão a entrevista será gravada para registar melhor as informações e os dados. Agradeço, desde já, a tua disponibilidade e colaboração neste estudo.

P. – Podes descrever a tua situação profissional?

R. – Sou professora efectiva, já estive no 3º ciclo, só há 2 anos é que voltei ao 2º ciclo. Actualmente tenho uma turma do 6º e do 7º.

P. – Desempenhaste cargo de gestão intermédia?

R. – Fui delegada de grupo e representante da disciplina. O desempenho deveu-se muitas vezes não à eleição mas à nomeação, porque os professores não eram efectivos e andavam sempre a sair.

P.- Que tarefas exerce o coordenador?

R. – Coordenador nunca fui. Devia servir para fazer a ligação entre grupos, porque para estarem nesse Departamento é porque têm alguma relação entre eles. No nosso caso é mais a ligação entre o 2º e o 3º ciclo porque é a mesma disciplina.

P. – Então consideras muito importante a função de ligação e de articulação entre os ciclos?

R. – Eu acho que até se devia alargar ao 1º ciclo. Não sei se se faz. Sei que se faz alguma. Houve algumas tentativas no início e no final do ano lectivo na tentativa de preparar o ano lectivo entre professores da primário e dos outros ciclos, porque nas reuniões (duas talvez) verifiquei que havia poucos professores da primária que se dispunham a vir, não porque eles não quisessem, mas porque havia pouco à vontade entre os grupos, porque tradicionalmente há a tendência para se pensar que estão a ser avaliados, ou mal avaliados (risos). Há sempre a tendência para se pensar que estão a ser criticados pelo grupo a seguir. Há pouca participação dos professores da primária, embora os que vieram, disseram que iam fazer uma ligação com os colegas, mas como vieram tão poucos... viram para aí uns três e há muitas escolas ligadas a esta... actualmente o que eu ouvi dizer, há alguma tentativa de ligar de fazer pelo menos um

apanhado da matéria que é importante em cada ciclo e enviam para as primárias e há a tentativa de fazer uma prova global em conjunto. Mas eu nunca participei, como disse.

P. As tarefas seriam então a de servir de elo de ligação entre ciclos, ou há outras?

R. Aqui é. Há Departamentos que têm muitas disciplinas e há ligação entre as disciplinas. No nosso caso. Porque só é uma, fazemos no C. T.

P. – Mesmo dentro da coordenação de um único grupo, não desempenha outras tarefas?

R. – Não sei.. Não faço ideia das tarefas. É um elo de ligação entre os professores e outros sectores. Ele poderá e deverá transmitir as tarefas e as opiniões. É mais uma função de informação. Depois, não sei. Se tens de fazer algumas funções do C. T. para os professores, isso não sei.

Era suposto e mesmo que me dissessem para fazer uma, faria uma filtragem e não fazia tudo o que me mandassem fazer, pronto, mas acho que é muito pedagógica.

P. – Que competências?

R. – Apanhaste-me de surpresa.

Penso que deverá ter alguns anos de serviço para pelo menos poder ter alguma ideia que algumas coisas não poderão resultar. Mas, por exemplo, nós temos muitos anos de serviço e já estamos com alguns vícios e actualmente estamos um bocado cansados com tanta coisa que nos é imposta, estamos fartos e às vezes temos a tendência para desleixar. Não é desleixar o trabalho com os alunos, porque esse nunca desleixamos, eu gosto mas aquela tentativa de por os professores todos a funcionar já não é muito bom.

Tem de ser uma pessoa que tem de ter facilidade em pôr os outros a trabalhar, por exemplo, há pessoas que trabalham muito bem mas que não conseguem ter funções de dinamização. É difícil, são colegas e é difícil pô-los a funcionar da mesma maneira como nós pensamos que deveria ser. Tem de ter competências, não como o cargo de C.. exemplo, não tem ser uma pessoa dinamizadora e mais satisfeita na altura, porque se não estiver é muito difícil dinamizar seja o que for (risos).

P. – A motivação e a experiência são dois elementos referidos. Então estás de acordo com a nova proposta de que só os professores titulares possam exercer cargos de coordenação?

R. – Não, para se ser titular já tem de se ter muitos anos de serviço. Não me parece que uma pessoa só por ter 20 e tal anos de serviço possa exercer o cargo de coordenador. Até porque as pessoas estão cansadas e não terão ideias novas. Acho que a partir de uma certa altura...numa medida que não tem a ver com a pedagogia, é uma medida económica e até acho, que ao fim de dois anos conseguem.

P. – Que outros requisitos deviam existir na selecção do coordenador?

R. – Para mim a selecção do coordenador tem para já de se estar disponível, e o grupo tem de estar de acordo, tem de haver uma eleição.

P. – Era boa ideia haver alguma formação?

R. – Sempre que passe a ser coordenador, devia ter alguma formação. Eu também penso que não precisa de ter uma formação por aí além, acho que é mais uma formação pessoal, não sei, se calhar estou viciada nisto... Não é preciso ser muito especial... Tem de se estar disponível... O cargo ser obrigatório, não vai funcionar de maneira nenhuma.

P. – Toda a gente está apta a gerir conflitos?

R. – Não sei se será a formação a evitar conflitos, variam de sítio para sítio. Eu não me recordo de conflitos. Há diferenças de opinião que não geram conflitos. Geram isto: Cada um funciona à sua maneira dentro da sala de aula, não é obrigado a fazer nada que os outros achem... Mas conflitos não acho.

P. – Como é que o coordenador organiza o trabalho?

R. – Ele é muito informal. Ouve-nos, pergunta-nos e depois transmite essas informações, vai ao C.E. pergunta, volta abaixo. Tem tendência de ser informal, e eu gosto.

P. – Que assuntos são habitualmente abordados nas reuniões de Departamento?

R. – Há coisas a resolver, por exemplo, actual é o plano da Mat, plano elaborado por nós e concluído por um grupo. Ocuparam-nos as últimas reuniões do Departamento, a fazer relatórios sobre o nosso trabalho devido ao insucesso, actividades para aplicar fora das salas de aula, a Ludoteca.

P. – O teu coordenador observa as aulas?

R. – Acho que não. Este ano estamos todos em pares uma vez por semana mas não é em especial o coordenador.

P. – Como perspectiva a nova avaliação em especial a nova função do Departamento?

R. – É Muito informal ao que sei. Ouvi dizer que eram 3 aulas. Não me afecta mas não é por aí que se avalia o professor. Porque conheço que muitos professores que são pouco trabalhadores e são perfeitamente capazes de fazer uma aula muito boa e se for avaliado, só por essas aulas será um excelente professor, pronto.

P. – De que maneira não vai ser feita só pela observação?

R. – Acho que pode afectar as pessoas nesse sentido, pode viciar. A avaliação deve ser mais do que isso. Acho que tem de ser feita mais diária. Esta coisa de ir às aulas uns

dos outros, como estamos a fazer, é preferível. Claro que não pode ser só a coordenadora a fazer estas coisa todas. A troca de experiências é bom, ver fazer...

P. – No vosso Departamento trabalham muito em conjunto?

R. – Actualmente sim. Não era hábito mas quando preparamos actividades preparamo-las em conjunto. Eu pertencia a um grupo mais pequeno. Era mais fácil Agora neste fazemos em pequenos grupos.

P.- Então o facto de se criarem os Departamentos tornou mais difícil o trabalho colaborativo?

R. – Não. Porque fez a ligação entre ciclos, O Departamento teve esta vantagem, eram ciclos que estavam muito separados.

P. – A avaliação externa e interna tiveram implicações no trabalho e na dinâmica do Departamento?

R. – Não sei o que hei-de dizer porque eu daquilo que vi do exterior não coincide com a minha avaliação porque para já. Mas acho que vão haver algumas alterações. Não sei quais...Mas acho que há uma tentativa de responsabilizar o coordenador por coisas que ele não vai poder ser responsável, por exemplo, os professores não conseguem manter a disciplina na sala de aulas, na escola do este. O que eu quero dizer com isto, acho que responsabilidade para ajudar o professor: sim, para o ajudar na forma científica. Nesta escola os problemas disciplinares não têm a ver com o professor. É responsabilidade do C.T., do D.T. e do C.E. Esse tipo de tarefa não é específica do coordenador. Há essa tentativa de obrigação.

P. – Como foram encaradas pelo Departamento?

R. – Não falei muito com eles. Esta escola tem muitos problemas, problemas culturais, as opiniões dos E. de E. poderão não ser bem vistas pelos professores, mas nós temos um problema tão grande que é o problema da Matemática que quase nos faz passar ao lado.

Implicaram porque o nosso grupo fez uma boa escolha já que temos de trabalhar ao menos que tenha algum sentido. Foi proposta ao C.E.que os professores da mesma disciplina trabalhassem em pares e forma cooperativa, estar em conjunto para preparar melhor as actividades. Há outras horas que não estão a ser muito bem utilizadas.

P. - Houve resistências a esse tipo de medidas, ou consideram-nas essenciais para a prática do Departamento.

R. Houve alguma resistência, porque as pessoas entenderam que para já não era legal, que era um abuso. Passámos muito tempo já, sem ser formal. Deu a sensação que nós

não fazíamos. Não nos fez mal essas horas, mas há horas que se fossem utilizadas doutra maneira era melhor.

P. Pensas que o cargo de coordenador e o seu desempenho sejam valorizados?

R. – Não quero ser coordenador. Posso-me pôr à disposição mas que eu seja responsabilizada por uma sala, esse cargo é do C.Executivo. Ponho-me para ser transmissora, para dinamizar, tudo coisas pedagógicas. Uma coisa imposta é muito difícil que seja bem executada. A especificação, o titular, o que eu estou a verificar, não é no Departamento. Os professores titulares estão cansados e fartos. Os problemas continuam a existir. Há da parte dos C.E.'s a tentativa de fazer com que os professores resolvam os problemas. Não serão provavelmente os professores mais velhos a dirigir um Departamento.

P. – Contributos?

R. – Se for uma boa coordenação e uma boa dinamização, podem ser eles a propor e a mudar coisas. Por exemplo: Quando nos pediram para ocupar as horas fizemos uma boa proposta. Se choverem propostas destas e se os C.E.'s as encaminharem para o Ministério, pode ser uma boa mudança. Acho que as vezes é difícil numa escola onde não estamos muito tempo uns com os outros, às xs até estarmos uns contra os outros.

P. – A tua escola caminha para a autonomia?

R. – Houve mudança de práticas. Não notei e não sei muito bem o que vai acontecer. Foi pouco discutido. Foi-nos dada como um dado adquirido. O nosso Departamento, na maioria, gosta de trabalhar. Estamos a fazer um trabalho mais cooperativo. Há uma boa característica que espero não se perca. Uma boa união, cá em baixo temos um bom ambiente para se começar. Com esta história de titulares e não titulares, os que podem ser isto e os que podem. Por isso acho que não é necessário ter 20 anos de serviço para exercer o cargo. Não faz sentido nenhum, até pode ser contraproducente. Até um professor mais novo que tem alguns anos de serviço pode ser mais dinâmico.

Entrevista nº11

Local: Gabinete de Educação Física

Bom Dia. Vamos agora fazer a entrevista sobre a Coordenação do Departamento Curricular, como tínhamos combinado. O teu contributo será de extrema importância para este estudo. Posso garantir-te que os dados e as informações prestadas serão

confidenciais e o anonimato será mantido. Com a tua permissão a entrevista será gravada para registar melhor as informações e os dados. Agradeço, desde já, a tua disponibilidade e colaboração neste estudo.

P. – Podes descrever a tua situação profissional?

R. – Sou do quadro de nomeação definitiva, 8.º Escalão a dois meses de passar para o 9.º. Espero ansiosamente e acho que no futuro...

P. – Já alguma vez exercestes cargos de coordenação?

R. – Já. Coordenação dos Directores de Turma, coordenação do Desporto Escolar há cinco anos, Director de Turma.

P. – Pensas que há atributos especiais que um coordenador deve ter para o exercício dessa função?

R. – Sim. Tem de ser capaz de ter uma perspectiva geral do que quer coordenar, tem de ter objectivos bem claros sobre o que quer e o grupo que quer coordenar, convém que tenha alguma condição para liderar em que é capaz de identificar tudo o que pretende coordenar, é bom que esteja por dentro dos assuntos (e mais alguns) que fazem parte da coordenação, tem de saber e querer estudar os dados que recolhe da sua actividade e a daqueles que coordena.

P. – O que entendes por liderança na coordenação?

R. – Pessoa que é capaz de passar aos seus colaboradores aquilo que quer, a forma como quer lá chegar sem que para isso tenha de pressionar ou comprometer a liberdade das pessoas que coordena.

P. – Qual é a tua perspectiva relativamente ao novo estatuto da carreira docente que determina que o coordenador esteja num patamar superior aos outros professores?

R. – Eu não sei, mas não me é difícil aceitar uma pessoa que esteja, não importa com base e com que critérios, que esteja num nível hierárquico superior, tenha de assumir funções de coordenação. Mas também pode ser exercida por outros. A não ser que seja um critério para promover a pessoa, a pessoa que coordenou tem melhores condições para subir na hierarquia, mas se é ao contrário, se a hierarquia vem como uma função a desempenhar por quem está mais “acima”, não vejo que tenha de ser assim mas engulo que tenha de ser...

P. – Que critérios devem estar subjacentes à selecção do coordenador?

R. – Depende do meio em que nos estamos a mover. O critério pode ser a falta de outras alternativas, uma eleição mas aonde eu me tenho movido tem sido ou por falta de alternativa ou por escolha.

No meu caso assumi a coordenação porque já exercia muitas funções nesse âmbito, já liderava uma série de acontecimentos e apareceu a possibilidade de me escolherem em alternância e a partir daí tem-se mantido porque não tem aparecido ninguém ou de fazer o mesmo ou de fazer diferente não tem aparecido ninguém com vontade de me substituir.

P. – Que razões estarão por trás da falta de vontade em desempenhar cargos de coordenação?

R. – A disponibilidade pessoal, isto é, a forma como se posicionam dentro da sua actividade profissional e como é que é encarada por elas, se é importante ou não, isto é, se é mais importante serem coordenadas se preferem que outros professores liderem...

P. – Não tem a ver com o estatuto na carreira?

R. – Até agora o não querer ser coordenador não tem tido a ver com isso. No futuro eu acho que algumas pessoas tenderão a engolir a tarefa de coordenador para conseguirem estar num patamar superior.

P. – O que representa para ti a tarefa de coordenação do departamento?

R. – No nosso caso tem sido a possibilidade de articular as nossas vontades porque boa parte das pessoas do nosso departamento que inclui a Educação Musical, estão um pouco à frente em termos profissionais, em termos práticos e portanto a coordenação tem sido de algum modo aliciante e fácil porque tem permitido às pessoas não terem de se ocupar com andar a perseguir falhas que tenham mas sobretudo a gerir o seu próprio caminho em termos pessoais.

P. – Que tarefas exerce um coordenador de departamento?

R. – Aqui na escola é um veículo de transmissão para o C.P e para o C.E. das deliberações do departamento, nas duas vias descendente e ascendente. Outra parte é promoção de discussão e análise das pessoas do departamento no sentido de debate se bem que essa promoção de iniciativas têm sido desencadeadas a partir de notícias ou factos que ocorrem de cima, da Gestão da Escola.

P. – Que competências deve possuir o coordenador?

R. – O meu coordenador ascendeu ao cargo por votação e até outra votação é ele que está lá.

Escolhemo-lo pelo passado que tinha na escola, não só em termos de conhecimento como do C.P, a experiência que tinha do funcionamento da escola, o conhecimento que tinha das pessoas e do relacionamento das pessoas que estavam envolvidas no C.P. e no C.E. e depois a sua competência enquanto docente da disciplina e membro do grupo de E.F.

P. – Não se preocuparam com formações especializadas para o eleger?

R. – Não. Nesta área de coordenação não foi nem no meu caso, coordenador do Desporto Escolar quer ele, embora as pessoas soubessem que já tínhamos desempenhado funções de coordenação noutros locais e a outros níveis ou universos, não me parece que tenha sido decisivo para a escolha.

Considero importante a formação, dada a minha experiência de vida. A experiência adquirida em determinados locais onde se exerceu a coordenação, essa experiência adquirida é também muito importante.

P. - Qual a tua opinião relativamente à interferência do coordenador na avaliação dos professores do departamento?

R. - Não me assusta de modo algum a avaliação. Eu avalio muito em quantidade e em qualidade. Acho óptimo desde que haja condições definidas. Avaliar não é nada drástico.

P. – Como é que o coordenador organiza o trabalho dentro do departamento?

R. – As reuniões decorrem... Já houveram dois momentos do ano lectivo com falta de oportunidade para as pessoas se reunirem. O ano passado, no final do ano, em departamento, decidimos que devíamos ter oportunidade para nos reunirmos. Esta falta foi este ano colmatado com a criação de um espaço e tempo para isso.

O coordenador agenda uma reunião a seguir ao C.P. e tudo aquilo que seja necessário tratar e decidir nessas horas. Depois há momentos do ano que têm sido agendados automaticamente pois há pelo menos dez anos sobretudo quem está aqui sou eu e o professor J já sabemos que naquela altura temos de fazer isto e aquilo portanto invariavelmente nestas alturas do ano há assuntos que são tratados nomeadamente o planeamento de actividades, momentos em cada período escolar em que se avaliam as actividades do desporto escolar e do grupo de E.F. Esta calendarização está mais ou menos definida e é mais ou menos respeitada. Não sei se é presunção minha mas o facto de ter estado a elaborar os horários foi possível deixar um tempo e um espaço, segunda feira, duas horas e meia para que os professores tenham oportunidade de se reunir, discutir e falar sobretudo o que entendam por bem falar em termos de

departamento e da E.F. Neste caso e a exemplos de outros departamentos que vieram atrás da nossa ideia, e acho que é boa são libertadas horas no calendário semanal dos professores para que aí se pudessem reunir sempre que necessário e não tivessem que vir cá suplementarmente às quartas feiras às 4H30.

P. – Não consideram isso uma imposição?

R. – Para quem veio de novo é. Mas deixa de ser a partir do momento em que a nossa experiência e dos colegas que estiveram aqui, identificaram essa necessidade. No passado sempre foi imposto, era normalmente às quartas feiras só que o grupo do desporto escolar fez com que às quartas feiras a maior parte dos professores estava ocupado com as actividades do desporto escolar, conseqüentemente estava-se a queimar o único dia da semana que havia essas actividades, era estar a planear o fracasso. Mas se me colocar no lugar de quem chega, sente-se como uma imposição. Eu já aprendi que para quem chega de novo há um conjunto de situações que são impostas, mas são internas.

P. – Mas alguns professores consideram que essa imposição lhes retira autonomia?

R. – Não, não retira. Se ao longo dos anos temos identificado que os resultados decorrem da falta de momentos de conversa, de discussão, reunião, acho que a individualidade tem sempre lugar a partir das normas e regras do funcionamento do grupo. Quando se trabalha em equipa, o individual está a seguir ao grupo. Não é desprestigiar ou desvalorizar ninguém, não, é nesses momentos que tenho de manifestar a minha individualidade.

P. – Consideras que no teu departamento há mais trabalho colaborativo ou individual?

R. – Há mais trabalho individual. Eu desconheço como é que o grupo de educação musical funciona, embora entenda que tem formas de manifestar diferentes do nosso, nalgumas áreas estão mais evoluídos que nós, noutras estarão menos. Os grupos não são antagónicos no entanto, a natureza da matéria de educação musical tem conduzido as pessoas tenham desenvolvido mais o seu funcionamento (daquilo que eu conheço e penso que não estou errado), o seu desempenho no domínio da sala de aula, estarão mais à frente na coordenação, na uniformização da actividade da sala de aula, e nós estaremos mais à frente no complemento extra-curricular.

O delegado que podia tratar da área pedagógica e disciplinar, no nosso caso, estará num nível de desempenho mais atrasado do que o de E. Musical, e porque eu observo, porque gosto, noto uma grande heterogeneidade nas opções pedagógicas do 2.º ciclo, noto menos em termos do 3.º ciclo porque eu e o J já andamos há uma data de anos e as

coisas acontecem-nos naturalmente. O 2.º ciclo não está assim porque só o ano passado tivemos dois colegas efectivos que já não tínhamos e agora vamos ter dois colegas que vão estar três anos e quero acreditar que as coisas se vão desenvolver.

P. – Quais os momentos em que mais colaboram?

R. – Nas reuniões após os pedagógicos, fazemos pontualmente algumas coisas com a Ed. Musical e a dinâmica do grupo não é imposta. No grupo de E.F. é nos momentos de actividades extra-curriculares que as pessoas colaboram.

P. – Não fazem troca de testes, trabalho de pares?

R. – Pontualmente juntamos as turmas, pontualmente juntamos os alunos mas não preparamos aulas em conjunto, pelo menos no 3.º ciclo não, mas a identificação das matérias está mais ou menos estável há vários anos, a sequência da abordagem das matérias também, as componentes para cada ano de escolaridade também, há poucas divergências a nível de desempenho entre mim e o professor J a nível de E. F. , no 2.º ciclo há maior divergência porque não tem havido oportunidade, até ao ano passado. Este ano tem havido.

A articulação curricular no departamento escolar e conseqüentemente o novo programa, está muito claro sobre aquilo que deve ser feito no 2.º e no 3.º ciclo. Frequentemente temos vindo a constatar que no 2.º ciclo, e eu acho que não é só por causa da rotatividade tem a ver com a especificidade dos professores e das suas experiências passadas, os professores têm ficado aquém, na minha opinião, daquilo que poderiam chegar. A articulação curricular está definida. Nós sabemos, eu sei, que no 7.º ano o menino tem de ter saltado isto, corrido aquilo, tem de ter esta habilidade dominada, tem de atingir este patamar psicomotor e está tudo escrito, portanto eu só tenho de constatar se ele adquiriu ou não, ao contrário doutras matérias que aí eles não sabem contar nem escrever mas continuam a falar francês, etc. sem saber o português. Eu aqui não posso abordar sem que os movimentos estejam dominados. Há articulação porque eu pego num menino e tem de saber fazer, se não faz eu tenho de pegar naquilo que fez no 2.ª ciclo. Em termos do 3.º ciclo isto tem de ser feito. Em relação ao 2.º ciclo, nós comentamos muitas vezes e chamamos a atenção “isto não está a ser feito”, no final do ano repetimos sempre essas coisas e finalmente este ano temos dois professores que já cá estão e têm de ser capazes de fazer a parte deles. O que temos de fazer está muito claro, se está a ser feito ou não a gente constata e quando por algum motivo não se conseguem receber os meninos nas condições em que era esperado temos de recuar. Eu

não posso ir pôr os meninos a fazer um desporto colectivo se o menino não souber agarrar a bola, que era uma coisa que devia ser dominada há mais tempo.

P. - Como são tomadas as propostas e decisões?

R. – Aquilo que sai daqui como proposta é por maioria ou unanimidade.

Todos nós temos oportunidade de nos manifestarmos e normalmente começamos aqui pelo lado esquerdo e ele regista as opiniões. Quando há matérias em que há mais do que uma posição, ele faz subir ao pedagógico as várias opções do departamento.

P. – O departamento é normalmente um lugar de tensão e conflitos individuais? Consideras que o teu departamento tem alguns conflitos?

R. – Enquanto departamento, não noto. Há pessoas que estarão aqui de forma diametralmente opostas, há pessoas que tomam notas, há pessoas que chegam sempre atrasadas, no passado era mais evidente. Há pessoas que têm sempre uma opinião diferente dos demais. Mas a votação resolve isso. Em relação aos horários no caso específico da E. Física não há problema, têm a vida facilitada, há opções para escolher. È tudo proporcionado. Não me apercebo de invejas ou vontade de estarem no lugar do outro.

Aqui é fácil ser coordenador porque nós aqui, decorrente das dinâmicas que temos vindo a institucionalizar o professor aqui a dificuldade é dar aulas porque depois tem um espaço, o material e o tempo para levar os meninos a trabalhar, enquanto nas outras disciplinas não têm material, caneta, lápis, aqui temos. As condições físicas apareceram quando este pavilhão foi feito e eu incrementei actividades extracurriculares e estas condições têm vindo a ser incrementadas por nós. Nós aqui fazemos quase rigorosamente o que queremos sem haver conflitos, o termos coisas a mais é que incomoda os outros.

P. – Que implicações tiveram a avaliação interna e externa na gestão do departamento?

R. – A interna não me apercebi. Já por duas vezes fui chamado a responder a um questionário e nunca tive um retorno objectivo, claro e preciso das conclusões dessas avaliações.

A avaliação externa foi uma recolha a 300 à hora de elementos para apresentarem numa semana em que vieram “do estrangeiro” uma semana e com pessoas que não são burras, viram os dossiers mas quando puseram as pessoas a falar viram que o que estava nos dossiers não tinha nada a ver com o que era a vivência da escola. A minha dinâmica e a do departamento ainda estão muito à frente daquilo que foi criticado em termos de conclusões gerais sobre a organização interna da escola.

No nosso departamento foi evidenciado o bom relacionamento que temos com a Câmara Municipal que nos apetrecha muito mais que o M.E. Há mais números. Há mais conclusões para poder tomar decisões.

P. – A avaliação foi bem aceite pelos professores?

R. – Nós rimo-nos de algumas coisas pois apercebemo-nos de como apareceram algumas coisas, essas conclusões e apercebemo-nos como essas conclusões não tiveram reflexos numa alteração de comportamentos e práticas. Mas não estávamos à espera que houvesse essa modificação.

P. – Mas esta avaliação foi feita como condição para a contratualização da autonomia?

R. – A autonomia está no papel. Já vem sendo referida em vários níveis de decisão da escola mas a autonomia nunca foi debatida em termos colegiais, nunca foi discutida porque não pode ser só em termos de pedagógico, nunca foi tratada. O que a escola quer para onde quer ir não ...chega no pedagógico, cada departamento, tem um representante que não chega a emitir opinião, abstendo a opinião dos seus colegas. Objectivamente uma decisão pode ser tomada por uma maioria relativa, se nós puséssemos os professores todos a discutir talvez essa decisão tivesse sido tomada num sentido inverso com um sentido de voto completamente diferente porque a quantidade de professores que se calhar há a querer outra coisa... Considera-a necessária enquanto autonomia pessoal, enquanto membro de um departamento que praticamente não precisa, em termos institucionais, do C.E. porque tem conseguido ir buscar fontes de financiamento, recursos, aquisições, renovações de recursos sem que o C.P. entre na discussão. Então nessa perspectiva é bom que me deixem estar autónomo.

Agora autonomia da escola é para ter o quê e sobre o quê? Isto não está definido. O C.E. nunca fez descer uma proposta de intenções sobre as matérias sobre as quais quer decidir à parte com o M. de Educação.

Nem faço ideia o que está inscrito no projecto, como está inscrito e porque está inscrito. Não quero acreditar o que foi feito sobre a avaliação interna e externa porque está viciada, não porque o que está escrito esteja errado, mas porque a discussão e o que lá está não está feito de uma forma metódica, controlada, pré-definida, verificado. Nem faço ideia o que está na contratualização mas em termos institucionais devia baixar aos departamentos. A gestão deu uma oportunidade para as pessoas se manifestarem mas a partir desse momento, pode deitar fora essa auscultação e dizer que auscultou. Pode fazer como bem quer. Neste momento nem sei se o texto existe.

P. – As mudanças organizativas decorrentes das novas regras impostas pelo poder central tiveram implicações nas práticas no teu departamento?

R. – Não. Temos apenas a possibilidade de utilizar portáteis na sala de aula, mas a escola não tem condições para os professores fazerem mais do que aquilo que já fazem. Para colaborar eu tenho de ter vontade de colaborar. Eu só quero colaborar se perceber para quê. Quem quer colabora, se não há colaboração é porque as pessoas não querem.

P. – Sentes que o cargo de coordenador e o seu desempenho são valorizados?

R. – Não. A brincar, a brincar comentamos que devia ser a valorização financeira, depois não há a vontade de reconhecer por parte dos órgãos de gestão. Não há reconhecimento do trabalho. Não se criam condições para que as pessoas dêem mais à escola.

P. – Que contributos traz o exercício do cargo para a política educativa de escola?

R. – Depende da escola. Se forem reconhecidas quotidianamente as sugestões de quem coordena, vamos para a frente, senão...

Entrevista nº12

Local: Gabinete de Educação Física

Bom Dia. Vamos agora fazer a entrevista sobre a Coordenação do Departamento Curricular, como tínhamos combinado telefonicamente. O teu contributo será de extrema importância para este estudo. Posso garantir-te que os dados e as informações prestadas serão confidenciais e o anonimato será mantido. Com a tua permissão a entrevista será gravada para registar melhor as informações e os dados. Agradeço, desde já, a tua disponibilidade e colaboração neste estudo.

P. – Há quanto tempo é que tu és professor?

R. – Desde 1982/83, há 24 anos.

P. – Há quanto tempo é que estás nesta escola?

R. – Este é o 14.º ano.

P. – Que cargos é que já exercestes?

R. – Director de Turma, coordenador de departamento, delegado de disciplina, Director de instalações desportivas.

P. – Para chegar ao cargo de coordenador de educação física que agora exerces, foi por eleição, ou outro.

R. – Foi por eleição.

P. – Foi sempre por eleição? Todos os cargos que tens tido têm sido sempre por eleição?

R. – Nem sempre, a primeira vez que cheguei cá, pela 1.^a vez fui Director de Instalações sem saber muito bem porquê. Fui nomeado.

P. – Como já exercestes várias vezes o cargo de coordenador ou delegado, que tarefas exerce o coordenador de departamento?

R. – Aquela que acho que é. Há aquelas que são obrigatórias por lei, não é? Penso que dessas não vale a pena estarmos a falar, que é a organização das reuniões, enfim, aquelas coisas vulgares. As outras acho que tem de ser uma pessoa que lidere todos os processos e às vezes que até propõe algum tipo de velocidade e algum tipo de rumo do próprio departamento. Portanto, liderança é aquela que eu penso que é mais importante, dinamização de todas as actividades de todas as, ao fim e ao cabo, toda a vida do departamento, acompanhamento e aconselhamento de colegas, gestão de conflitos, eu por acaso tenho a sorte de não ter que gerir conflitos, mas mais relação entre pessoas. E por último, avaliação.

P. – Retiro daí que não tens que gerir conflitos mas tens de gerir relações entre pessoas. Explica-me o que queres dizer com isso?

R. – Bom. Nós temos a sorte de normalmente não termos problemas com os colegas de departamento. Penso que também tem a ver com os colegas de departamento. Vamos criando e muitas vezes temos que fazer a gestão de interesses diferentes de maneiras diferentes de encarar não só os programas mas também as aulas, as actividades, as regras de funcionamento das várias disciplinas, e depois também, aqui e ali aquela dinâmica ganho de posições dentro dos grupos que é a situação mais ou menos normal de ganho de posições, de tentativa de influenciar para ganhar vantagens, etc. etc..

P. – Os conflitos não aparecem também a nível organizacional?

R. – Também aparecem a nível organizacional!!!

P. – Exemplifica-me.

R. – Essencialmente no nosso departamento, normalmente na disciplina de Educação Física, às vezes outras pessoas vêm habituadas a funcionar de uma determinada maneira e ter dificuldade ao chegar a uma escola que está organizada com objectivos,

com uma directriz e que às vezes têm alguma dificuldade de se aperceber de todo a dinâmica que está a funcionar e até de se adaptar a ela. Essencialmente é isso.

P. – O que é que representa para ti a coordenação?

R. – Ao fim e ao cabo vou naturalmente repetir aquilo que disse de início ou seja, eu acho, pelo menos pela minha maneira de ser de estabelecer aqui estas dinâmicas de relacionamento é mais a pessoa que se inicia, até mais como se cria o ambiente de trabalho mais a pessoa que influencia, que acompanha, do que a pessoa que faz também que as coisas aconteçam por ordem ou por funcionar um pouco com bastante liberdade por toda a gente. Porque além daquelas características todas que foquei no início, eu acho que aquela é a mais importante, é mesmo esta de fazer com que as coisas aconteçam.

P. – Mais uma questão. Liberdade individual do professor. Para ti, autonomia do professor entronca nas regras de departamento?

R. – Sim. Nós temos uma maneira de funcionar muito própria nossa que é nossa e que foi construída ao longo dos anos e não nos queremos afastar muito, mas também estamos abertos às propostas de quem vem de fora, nomeadamente se elas forem consideradas inovadoras e positivas para todo o funcionamento. De qualquer modo a organização global não deve espartilhar demasiado o professor não sua intervenção do dia a dia. Há alguma liberdade para que o professor dentro das directrizes possa adaptar e possa funcionar como se sentir mais cómodo.

P. – De que depende, para ti, o cargo de coordenador? De que atributos? Que características pessoais ou profissionais achas que são necessárias para o exercício do cargo?

R. – Eu acho que as questões de liderança são muito importantes. Ou seja, se não for reconhecido algum tipo de liderança ao coordenador, acho que fica um pouco difícil as coisas funcionarem, eu pelo menos tento que a minha intervenção seja mais de influenciar, de ajudar globalmente todos a encontrarem o seu caminho do que outra coisa do género. Isto quando as coisas funcionam também, pois quando temos um ou outro pequeno ou grande problema as funções aí alargam-se um pouco mais e aí a pessoa torna-se um pouco mais interventiva, mais autocrática se for necessário mas não tem sido o caso.

P. – Para ti qualquer professor pode ser coordenador?

R. – Eu acho que qualquer pessoa pode ser coordenador. Apesar de que haverá factores que fazem com que se possa ser melhor ou pior coordenador de departamento. Aquilo

que eu acho é que as características pessoais das pessoas também são muito importantes. Há um certo número de características, já tenho ouvido, nomeadamente aqui na escola pessoas a dizer não, eu não digo nada, não quero saber disso. Aquele que não tenha capacidade de estar à frente de um grupo e de exercer algum tipo de influência, dificilmente terá capacidade para exercer o cargo, depois algum conhecimento do funcionamento das coisas todas, seja de legislação seja de como por a disciplina a funcionar de organização, etc. Portanto eu acho que toda a gente pode ser. Haverá características pessoais que ajudarão mais a ter essa capacidade mas também penso que são coisas que são perfeitamente trabalhadas, não é?

P. – A formação, sobretudo a formação especializada não é para ti um critério que leve à selecção do coordenador?

R. – Eu acho que a partir do momento que haja a possibilidade de haver formação especializada para exercer os vários cargos é muito importante, porque isto de continuarmos no esquema de que tenho jeito para fazer isto, não é de todo positivo como da pessoa que tem propensão para o cargo mas depois ter também a formação e não só a experiência. Portanto, eu acredito que se houver formação específica é sempre importante para qualquer tipo de actividade, inclusivamente para dar aulas.

P. – Como é que perspectivas as novas funções atribuídas ao coordenador de departamento no novo estatuto da carreira docente, entre elas a avaliação?

R. – Eu penso que vão ficar demasiadas incumbências para os coordenadores de departamento. Por um lado pode ser positivo porque descentraliza um pouco a gestão da escola e dinamiza. Poderá vir a dinamizar mais a gestão da escola mas por outro lado penso que caem sobre só uma pessoa demasiadas incumbências e isso faz com que venha a ser difícil gerir tanta tarefa e nomeadamente tarefas que são complicadas como são, por exemplo, as da avaliação. Eu penso que vamos de ter que fazer um trajecto muito marcado e eu preparo-me para fazer isso com o nosso departamento. Se eu tiver de continuar neste cargo, no sentido de deixar bem claro quais são os parâmetros em que nos vamos avaliar uns aos outros, porque o avaliar por avaliar e dar opinião não vai dar certo.

P. – Estás então de acordo com o próprio estatuto? Consideras que a avaliação é necessária?

R. – A avaliação é sempre necessária. Há avaliação e avaliação, mas a avaliação é sempre necessária. Há a avaliação formativa. Há aquela que nos faz bem melhores e depois há a avaliação e empenho, mesmo porque eu penso que é mesmo necessário

distinguir as boas práticas das outras, não é? Não sei como é que isto vai funcionar, já que se as coisas não estiverem muito bem tramitizadas como eu disse, arriscamo-nos a fazer avaliações algo subjectivas.

P. – Quais são para ti os factores de valorização do exercício do cargo?

R. -Eu nunca pensei muito propriamente sobre isso. Eu penso pela minha dinâmica pessoal. Aceitei quase sempre a proposta dos outros colegas das várias escolas para tomar conta deste cargo e nunca pensei muito bem nessa situação.

P. - Pensas que é um cargo valorizado?

R. – Eu penso que neste momento não é. Vai passar a ser pelo facto de nós próprios podermos começar a decidir sobre a vida dos outros colegas. A vida profissional dos outros colegas.

P. – E é só nesse aspecto?

R. – A partir deste momento penso que passou a ter uma dinâmica maior, ou seja, há vários níveis de interpretação desta situação. A primeira é: Há reconhecimento quando efectivamente se faz alguma coisa que dá nas vistas, que sai da situação dos “status quo” das escolas, etc. etc.. Enquanto o departamento não faz nada de muito visível as pessoas, pronto, somos encarados como professores normais primeiro, segundo quando efectivamente fazemos alguma coisa ou o departamento faz alguma coisa acima do normal, aí sim, há algum reconhecimento entre os pares, mas penso que a vir a acontecer aquilo que se pensa que vai acontecer, este cargo fica com muito mais responsabilidade e conseqüentemente com mais reconhecimento ou não.

P. – E pensas que os professores que neste momento exercem o cargo de coordenador são capazes, têm atributos, têm competências que lhe poderão dar essas funções todas de novo?

R. – Há muita gente que não tem. Há muita gente que está por uma rotatividade dentro dos grupos, dentro do departamento por uma rotatividade mecânica que não tem nada a ver com as características pessoais, com desempenho, etc. etc.. Haverá outras pessoas que por vontade ou por capacidade de valorização própria estarão mais adaptadas à real necessidade dessa função, mas há um trajecto a fazer por toda a gente. Já conheci excelentes coordenadores de departamento. Já conheci pessoas que estão lá por ter que estar lá e estão lá aquele prazo e depois querem ir-se embora rapidamente, mas mesmo aquelas que estão lá por vocação têm, temos que fazer uma progressão.

P. - Na escola, naquilo que te apercebes em termos de selecção dos coordenadores pensas que há mais eleição, mais rotatividade ou as duas coisas?

R. – As duas coisas coexistem. Há departamentos que por desgaste as pessoas com mais capacidade e mais preponderância do próprio grupo se têm afastado, e portanto, é sempre mais uma rotatividade mecânica, no sentido de, por exemplo, “olha, nunca lá estiveste e agora vais para lá tu”. Precisamente porque este tipo de actividade traz mais aborrecimentos com muitas aspás do que aspectos positivos, porque ao fim e ao cabo acaba por ser mais trabalho para o professor, eu digo montes de vezes, já estou com saudades do ano em que faço as minhas 18 horas só e que não tenho de me preocupar com mais nada e não tenho que andar com stress e agora tenho que preparar isto, etc. etc.

P. – Falaste aí que foste para o cargo também por gosto pessoal, por disponibilidade pessoal. O que é tu achas relativamente então agora ao cargo como progressão na carreira? Haverá possibilidade de exercer o cargo e simultaneamente ele se constituir como progressão na carreira. Não sei se viram já o segundo documento que está na Internet sobre os professores titulares e se repararam bem, o cargo de coordenador está lá com uma determinada pontuação, não é? Paralelamente com outros cargos que estão lá como currículos alternativos, como a coordenação do desporto escolar, como o coordenador de uma série de coisas, cursos profissionais e por aí fora. Portanto, o que é que tu pensas a partir de agora, como será encarada essa função de coordenação?

R. – Eu penso que pode ter um efeito contrário àquilo que se pretende aplicar, ou seja, como todos nós vamos querer evoluir na carreira, não sei até que ponto vamos entrar em rotação, espera lá que tu já não precisas, porque preciso mesmo dessa pontuação, porque se a não tiver não subo, nunca fui tu já foste, pronto, pode ter um efeito pernicioso a este nível porque para todos subirmos provavelmente entra mais num esquema de rotatividade do que, no esquema de competência, de preponderância por esta actividade, etc.

P. – Falaste aí de competências. Que competências é que deve ter para ti um coordenador de departamento?

R. – Nitidamente o conhecimento das questões legais. Não penso que seja o mais determinante, mas pronto, por uma questão de organização de ideias, das questões legais, das questões científicas e pedagógicas relativas às várias disciplinas do seu departamento, em que por exemplo, tenho uma dificuldade terrível só não sou é surdo, de resto eu tenho muita dificuldade com as questões musicais e tenho que ter opiniões e participar e faço esforço nas reuniões dos nossos colegas e portanto, há um conhecimento da própria matéria, disciplina, e portanto há conhecimentos científicos e

conhecimentos da vida didáctica e portanto os legais, esses com conhecimento um pouco empírico do funcionamento da escola, não como instituição, mas onde se exerce a actividade e depois a capacidade de aglutinar, eu penso como sempre, que quando se tem um grupo de pessoas a gestão dos recursos humanos é uma coisa muito importante, não é? Para mim é muito mais importante ter uma pessoa encaixada no sítio certo a fazer um trabalho que faz muito bem e eu não ter muito que me preocupar com essa situação do que estar a tentar controlar tudo e mais alguma coisa. Portanto a outra competência é precisamente essa, a de gestão de todas as questões psicológicas, as dinâmicas de grupo etc.

P. – Voltando ao teu departamento falaste há bocadinho que é constituído também pela educação musical e que também fazia parte do teu departamento. Sentes um bocadinho de dificuldade em gerir o conjunto das duas disciplinas para as quais, uma delas não estás apto, não é? Ou pelo menos não foste formado nessa especialidade. Consideras que seria mais fácil a gestão só do teu grupo disciplinar?

R. – Nitidamente. A maioria das escolas que conheço, do ponto de vista real, o grupo de educação física é o departamento de educação física. Na nossa escola isso seria bestialmente cómodo pelo facto de que nós temos uma grande quantidade de actividades para além das aulas e portanto isso fazia com que fosse muito mais linear a gestão destas questões todas. O facto anteriormente já termos tido mais disciplinas associadas a nós, as outras artes todas e agora continuarmos com educação musical, introduz outro tipo de ideias, outro tipo de dinâmica, mas também temos os problemas de gestão de mais pessoas com ideias completamente diferentes e de pessoas que não entendem muito bem a nossa área e nós não entendemos muito bem a área desses colegas e portanto torna a coisa complicada, nomeadamente quando começamos a falar sobre didáctica, quando começamos a falar sobre a gestão de ambientes na aula, quando começamos a falar sobre as questões científicas mesmo porque, quando falamos todos de educação física, eles ficam todos a olhar e às vezes tratamos de coisas de educação musical e nós ficamos a olhar porque temos ideias mas só ideias como é que as coisas funcionaríamos.

P. – Que assuntos são tratados nas tuas reuniões de departamento?

R. – Começamos normalmente por decidir se os colegas que estão presentes querem introduzir algum assunto para além do plano que consta na Ordem de Trabalhos. Depois o 1º ponto é normalmente as informações sobre o conselho pedagógico anterior e outras informações sobre o funcionamento da escola, da vida da escola propriamente,

depois temos, conforme a altura do ano, temos referências às nossas actividades, sejam lectivas sejam extra-lectivas, ao desporto escolar, às questões da avaliação como eu já disse noutra altura da entrevista, começamos aos poucos a diluir, com formas mais sofisticadas de avaliação dos alunos e agora começamos já a entrar na avaliação da intervenção dos professores. Pronto e assim, de repente, não me lembro de mais coisas que nós...

P. – Habitualmente quantas reuniões formais por mês?

R. – Normalmente uma, mas temos meses em que fazemos mais do que uma. O mês passado fizemos duas. No início do ano fazemos uma quase todas as semanas. Há períodos em que é necessário fazer mais que uma reunião.

P. – É fácil marcar esses encontros formais?

R. – Este ano sim, nos anos anteriores, não muito difícil. Este ano, obrigamos, ao fim de 20 anos, o conselho executivo a permitir que no nosso horário haja um espaço dedicado à actividade da escola e onde é permitido ter reuniões de grupo e de departamento e mesmo sectoriais. Às vezes é só preciso desporto escolar, às vezes é preciso professores do 2.º ciclo, às vezes só educação musical, às vezes só os delegados.

P. Como é que são tomadas as decisões no teu departamento?

R- As decisões, tirando aquelas em que tenho de tomar uma decisão no momento do pedagógico etc., são colegiais, portanto discutimos, influenciamos aquilo que temos de influenciar uns aos outros e depois sai uma decisão. Portanto, digo que maioritariamente temos decisões colegiais. Toda a gente tem o direito e o dever de opinar, de resolver o problema que está em causa e depois é por isso que insisto muito que os conselhos pedagógicos devam ter uma ordem de trabalhos muito anterior, para que houvesse, com os meus pares do departamento para eu depois levar uma opinião para o departamento. Portanto, enquanto a gestão democrática não for alterada, eu penso que é assim que as coisas devem funcionar. Eu defendo que no conselho pedagógico deve funcionar como representante dos meus colegas, isto na minha opinião e não a pessoa que vai lá decidir uma coisa à revelia dos outros.

P. – Tu disseste, ”a não ser que tenhas de decidir por ti no conselho pedagógico”. Como é que os teus colegas depois encaram essas decisões que tu tomas e que não foram essa pergunta partilhadas com eles?

R. – Tirando, provavelmente, uma ou outra situação de um dado, digamos científico, tivemos algumas ideias de tipo de pessoas no departamento muito diferentes das nossas.

Vou dizer algum tipo de pessoas, cujos relacionamentos não era muito fáceis. Não tivemos nunca problemas com esse tipo de decisões. Penso que também tenho a sensibilidade, até porque conheço muita gente já há muitos anos, penso também na sensibilidade do departamento. Portanto muitas vezes não decido por mim, mas por aquilo que penso que pode ser a opinião do departamento e isso é extremamente importante essa pergunta, porque montes de vezes as reuniões de pedagógico realizam-se e atribui-se a uma pessoa determinada opinião e essa pessoa está a defender uma opinião que não era a que pensávamos e com os anos e muitos anos em conselhos pedagógicos às vezes há pequenos conflitos ou mesmo grandes por causa do pressuposto que nós já temos de que aquela pessoa já vai dizer não sei o quê, que é a opinião dela e às vezes não é.

P. - Olha, perante isso, eu estou a ouvir-te com muita atenção e tenho de te fazer esta pergunta. Ouves mais os teus colegas de departamento de forma formal ou informal?

R. - Eu utilizo as duas situações, mas tenho de ser sincero, que dou muita importância ao aspecto informal, porque acho que as pessoas às vezes, se separadas, reflectem mais do em situação de grupo. Há constrangimentos no grupo que às vezes nos impedem de dizer a nossa verdadeira opinião e depois, os assuntos que considero que podem ser mais sensíveis, tende de uma forma formal passar a informações e receber informação. Portanto, os canais de comunicação são abertos de forma que as pessoas se sintam à vontade para opinar tal e qual como não estivessem em grupo.

P. - Porque é que pensas que quando é um grande grupo as pessoas não se sentem à vontade para darem a sua opinião?

R. - Muitas vezes é feitiço pessoal, não é? As pessoas não se sentem muito bem a dar opiniões em grupo, pessoas que têm dificuldade em gerir a sua própria pessoa em função do grupo. Há influências em que a pessoa não pensou naquilo, mas a pessoa do lado deu uma ideia que ela acha que é boa e portanto às vezes sem reflectir vai atrás dessa ideia.

P. - Quais são especificamente as modalidades de trabalho do teu departamento?

R. - Estás a falar de reuniões?

P. - De reuniões de partilha de testes. Qual é a modalidade mais utilizada? São os teus professores que trabalham mais a nível individual, ou trabalham mais de forma colaborativa?

R. - Penso que temos as duas situações. O facto das nossas aulas estarem completamente abertas sempre faz com que o nosso tipo de relação seja mais próxima,

ou seja, falando concretamente na educação física, eu em qualquer momento passo, só pelo facto de passar e posso ver as aulas dos meus colegas e eles podem ver a minha. Portanto, há uma exposição maior e isso faz-nos falar com mais à vontade sobre a própria aula e o próprio funcionamento e a própria organização e em todas as situações que estejam relacionadas com a aula. Provavelmente, também por formação, nós estamos bastante disponíveis para ouvirmos as opiniões dos outros colegas, e portanto há mais uma vez dois níveis. O nível do planeamento das aulas, normalmente no início do ano. Depois há mais questões sectoriais que têm mais um certo número de características. Portanto, às vezes trabalho mais sozinho outras vezes mais em conjunto. Eu acho muito importante que se possa opinar muito da aula propriamente dita, dá liberdade ao professor de trabalho imediato e não estar de tal forma invadido e não se sinta cómodo e por isso também não é tão eficaz.

P. – Aqui na escola sentes que há mais trabalho individual ou mais trabalho colaborativo?

R. – Eu acho que há os dois exemplos. Acho que há muito trabalho individual e começa a crescer o trabalho colaborativo.

P. – Porque que é que achas que começa a crescer. De que depende esse crescimento colaborativo?

R. – Eu penso que o que justifica mais o trabalho individual foi porque a organização do sistema de ensino se baseou na disciplina do professor e portanto nós aprendemos, por exemplo os nossos trabalhos de estágio eram individuais, raramente tínhamos de fazer coisas em conjunto. Aos poucos as pessoas começam a perceber que só têm vantagem em colaborar com outros e receber. Dar e receber dos outros colegas. Depois, as questões de avaliação, começam a sentir a começarem a ser mais padronizadas a partir do momento em que começamos a avaliar de uma maneira idêntica também temos que começar a intervir de uma maneira idêntica. Portanto, aos poucos, com muitos sobressaltos, vai-se caminhando nesse sentido de abrir mais as nossas actividades às ideias dos outros.

P. – Quanto a ti, quais os obstáculos que levaria a que os professores não colaborem entre eles? Porque que é que não há mais encontros formais ou informais? Porque é que não há essa colaboração?

R. – O primeiro constrangimento é de índole pessoal, ou seja, as pessoas pensam que quando alguém aparece a querer saber o que é que faço, as pessoas interpretam automaticamente como aspecto policial. Estás a querer controlar-me, estás a querer ver

o que é eu faço de negativo e não pelos aspectos positivos. Depois a nossa actividade é uma actividade um pouco solitária. Somos nós e os alunos e acaba sempre assim. Portanto, é natural que as pessoas tenham essa tendência de estar a raciocinar um bocadinho individualmente. Também acho que os vários Ministérios e as várias políticas educativas viraram-se sempre para que o professor se organizasse do ponto de vista individual. Só nos últimos anos é que começaram a aparecer efectivamente tendências para que isto assim não aconteça. Mas eu penso que um dos problemas mais importantes é a nossa segurança e não é física mas a nossa segurança porque achamos que a partir do momento que nos expomos nos podemos expor de mais e a mostrar problemas que temos e isso pode ser negativo para a nossa imagem. Portanto, esta é a primeira. A segunda é a falta de dinâmicas de trabalho colectivo. A terceira é que a organização da escola não participa em nada para isso. Dão-nos um horário individual e estão muito preocupados se nós cumprimos aquele horário individual. Não estão nada preocupados se nós temos sítio ou local na escola ou condições para fazer esse trabalho, mais colegial mais de interligação das coisas todas. Se nós não damos a tal aula das 08:30 temos logo um problema e se nunca falamos com os colegas não temos problema nenhum.

P. – Para ti autonomia individual e a colegialidade são então valores antagónicos?

R. – Não. Não penso que seja. Eu penso que há um nível de organização inicial e portanto global, o ano, a matéria, as várias formas de intervenção, o planeamento, etc. Global tem que ser feito com um grupo de professores que intervêm nessas disciplinas, nesse departamento. Depois eu penso que o professor individual tem direito a gerir as suas aulas com alguma liberdade. Não a liberdade de rebentar o planeamento todo, mas de se articular. Portanto o planeamento global deve existir. Não se pode ir nem demasiado para a esquerda nem demasiado para a direita. Penso que o colectivo tem que ser o corredor. Depois se o professor vai mais para a esquerda ou mais para a direita em dada altura do seu percurso com a turma, eu penso que ele tem que ter essa liberdade.

P. – Quais os momentos em que mais colaboram? A nível do departamento?

R. – Nós temos uma interligação muito grande. Porquê? Porque primeiro partilhamos espaços comuns, e espaços comuns que têm de estar organizados não à minha maneira, porque não serve para os outros. Têm que estar organizados à maneira de todos, portanto esta questão é muito importante. Trabalhamos com material que também nos faz ter um certo comportamento colectivo. Depois ao nível da intervenção prática na

aula, bom, aí podemos ter alguma liberdade, mas os momentos são, o momento principal é o momento de preparação do ano lectivo que é o final do ano lectivo e o princípio e depois como temos muitas actividades para além das aulas temos que estar constantemente em contacto.

P. – E a educação musical?

R. – Começamos também a ter uma organização deste género, porque os problemas, apesar das matérias serem diferentes, os momentos começam a ser idênticos porque elas têm as mesmas dinâmicas que nós. Depois entre as duas disciplinas é que há mais contacto formal de partilha nas várias coisas que fazemos, mas acabamos por ter pouca intercepção entre as entidades.

P. – Ia-te perguntar se havia articulação curricular no teu departamento. E quando eu digo articulação no teu departamento quero dizer se há articulação entre a educação musical e a educação física, etc., ou se cada um está para seu lado?

R. – Nós já fizemos várias tentativas. Problema principal: Tempo, e espaço. Para trabalhar com uma turma ao mesmo tempo, ou temos a sorte de os horários permitirem esse contacto ou então estamos a trabalhar mais individualmente. Portanto, ainda dar mais horas é uma coisa que me custa a mim impor aos nossos colegas. Portanto, não tem sido a situação fácil. Aqui e ali temos organizado actividades conjuntas, mas essas actividades implicam sempre muito empenho e muita actividade extra-aulas e extra mesmo, as actividades dos dois grupos é um pouco difícil de conseguir.

P. – As mudanças organizativas decorrentes da nova organização do trabalho docente levou a mudanças nas práticas do teu departamento?

R. – Não. Positivas não, ou seja, nós já tínhamos uma dinâmica que ultrapassava muito o nosso horário das 22 horas e portanto muitas das nossas actividades eram feitas com horas extra. Neste momento nós temos mais tempo de escola e menos disponibilidade para essas actividades que eram feitas para além de nosso horário normal. Como agora o nosso horário encheu ao nosso nível torna-se mais difícil dinamizar as mesmas actividades e torna-se mais difícil a colaboração das pessoas para além do seu horário porque uma coisa era ter os horários antigos e a organização antiga, pedia ficar 1, 2 ou 4 horas por semana, outra coisa é estarmos em actividades que não têm a ver com a nossa prática docente mesmo e portanto nem podemos estar aqui e depois temos dificuldade em ter tempo livre para vir fazer essas actividades aqui.

P. – Recentemente a escola esteve sujeita a uma avaliação interna e externa. Que implicações tiveram uma e outra na dinâmica do departamento?

R. – Nós consideramos muito importante tanto uma situação como outra. Ao nível da avaliação interna eu penso que raramente retiramos, para nós pelo menos, daqui algum tipo de dividendos ou ensinamentos porque estas avaliações são muito concentradas nas disciplinas “importantes” nas práticas docentes das disciplinas importantes e as não importantes, acabam por ficar fora desta avaliação, por exemplo, não vi ainda ninguém preocupado aqui na escola a vir ver ou saber o que fazemos para além das aulas, montes de actividades e o que nós tiramos com isto. Não nos ajudam, ajudam-nos um pouco a reflectir sobre o ambiente da escola. Olha tenho de ser sincero, eu acho que este ano se vai fazer uma nova tentativa de avaliação de escola mais participada porque as maneiras de avaliar a escola eram pouco científicas, pouco direccionadas, faziam-se uns inquéritos e faziam-se umas percentagens e pronto, estava feito o tratamento daquilo e eu não vi grande utilidade daquilo. A avaliação externa efectivamente e não com a profundidade desejada, porque as pessoas não quiserem avaliar a esse nível, nós também tentámos “maquilhar” um bocadinho a situação não nos deu a totalidade da realidade da escola, mas deu-nos alguns aspectos importantes. Essa sim, por proposta do C.E e por nossa vontade, temos feito uma avaliação do porquê destes resultados, o que fazer. O nosso departamento é muito interventivo a nível do ambiente da escola, de actividades, somos os “chatos” que temos sempre uma opinião sobre tudo. Às vezes somos incómodos com os outros departamentos, com a gestão. Esta avaliação externa foi condição para a elaboração dos contractos de autonomia.

P. – O que é para ti a autonomia e como está a ser encarada pelo teu departamento?

R. Eu tenho alguma expectativa sobre a autonomia por várias razões. A primeira porque acho que há questões que nos podem fazer melhorar a nossa prática do dia a dia. Por outro lado, penso que as escolas não estarão preparadas para autonomies a sério e ainda tenho muitas zonas de nevoeiro em relação ao objectivo final da autonomia. Será que o Ministério está interessado em dar autonomia às escolas para elas crescerem ou será uma forma de alienar responsabilidades? Portanto estou desconfiado em relação a isso. Há assuntos que podem melhorar com a autonomia como por exemplo, a gestão mais ágil do pessoal, a gestão do ponto de vista económico, de alterações à própria estrutura da escola, este tipo de coisas que implicam processos morosos com o Ministério e com as estruturas internas. Penso que é positivo haver uma certa autonomia do ponto de vista pedagógico ou seja, aqui efectivamente o nosso rumo tem de ser resolver os problemas que são diferentes dos das outras escolas, mas depois entronca tudo na avaliação final dos vários ciclos. Nós chegamos ao 9.º ano e resolvemos problemas com

a comunidade, mas não resolvemos os problemas da avaliação. A esses mecanismos é que temos de dar voltas.

P. – Que contributos te parece que o teu departamento traz à política educativa da escola?

R. – Tem sido muito activo a todos os níveis, as nossas intervenções são de política, ambiente e gestão da escola. Temos sido muito interventivos em relação à avaliação, à resolução de problemas colocados pelo tipo de população que temos. Temos sido menos intervenientes em relação à política global.

Entrevista nº13

Local: sala de audiovisuais da escola

Bom Dia. Vamos agora fazer a entrevista sobre a Coordenação do Departamento Curricular, como combinado ontem. O teu contributo será de extrema importância para este estudo. Posso garantir-te que os dados e as informações prestadas serão confidenciais e o anonimato será mantido. Com a tua permissão a entrevista será gravada para registar melhor as informações e os dados. Agradeço, desde já, a tua disponibilidade e colaboração neste estudo.

P. – Há quanto tempo és professora?

R. – Há 17 anos. Nesta escola estou há 11 anos.

P. – Já alguma vez foste coordenadora?

R. – Já. Há dois anos.

P. – Que critérios presidem, no teu departamento à selecção do coordenador?

R. – O critério da rotatividade relativamente aos grupos disciplinares. Antes de assumir o departamento tinha sido uma colega de História e Geografia do 2.º ciclo. Ela ia-se embora da escola e também terminou o mandato e falou-se no departamento em quem poderia substituí-la e falaram logo no meu nome, é a Il. Sabes que muitas pessoas fugiam aos cargos, não queriam assumir essas responsabilidades, porque são tarefas trabalhosas ou por motivos pessoais e acabei por ficar eu, também já era delegada de grupo. Quando cumpri os três anos passou a coordenação para Geografia e por questões de saúde, também não podia ficar mesmo e escolheu-se entre nós quem queria ficar e ficou o C. Os critérios eram a rotatividade e a disponibilidade das pessoas.

P. – Então o novo estatuto da carreira docente vai implicar mudanças a este nível dos critérios de selecção do coordenador?

R. – Vai ter mudanças enormes. Ao fim e ao cabo, as pessoas que não queriam exercer esses cargos por razões pessoais, neste momento reúnem as condições para serem professores titulares e terem de avançar para ... Se for caso disso, pelo que me parece, não vão poder fugir a estas novas situações.

Nós que não reunimos as condições para sermos titulares, nem sequer estamos no 8.º escalão porque somos mais novos, acho que nunca mais os vamos exercer.

As pessoas vão ser obrigadas a mudar de atitude. Contudo, considero que se continua a não privilegiar a competência do indivíduo, porque se até aqui, e eu por mim falo, se eu tive competência durante X tempo para assumir cargos, neste momento já não a tenho, porque agora não interessa se é ou não competente. Interessa reunir uma série de critérios, que foram estipulados pelo M.E. e nós fomos completamente postos de lado, claro, vamos exercer outras coisas mas esses cargos nós não vamos poder assumi-los. Acho eu que continuamos a não privilegiar as competências profissionais de cada um. De facto no departamento havia rotatividade mas não falávamos de uma pessoa sem saber se era capaz de ..., Não é?

P. – Que competências deverá então ter um coordenador de departamento?

R. – Em primeiro lugar a responsabilidade, o cumprimento das suas obrigações, organização do próprio departamento, a gestão de situações que apareçam a nível de professores, de problemas com alunos, de problemas entre colegas, com a gestão. Deve ser uma pessoa assertiva e que tenha a capacidade de gerir estas situações, que saiba representar o departamento, que saiba levar as informações ao C.P. as opiniões e defender o departamento.

Há conflitos que aparecem decorrentes da própria relação professores/alunos, e enquanto coordenadora do departamento passei por essas situações e tive de apoiar as colegas nas situações complicadas por que passaram, e estavam angustiadas e deprimidas e levava essas questões ao departamento para em conjunto as debater e isto era fundamental. Ficavam aliviadas e houve um certo trabalho de equipa, na ajuda de materiais, de novas estratégias para dar a volta às situações.

Em segundo lugar com a própria gestão, porque por exemplo há uma certa pressão ao nível das negativas, do número e do excesso de negativas em determinadas disciplinas. Passou para o departamento porque é extremamente difícil um colega individualmente ser chamado pela gestão e ser confrontado com um facto de não poder dar tantas negativas e de ser questionado sobre o que estava a fazer.

Isto tem de ser debatido no departamento, tem de ser uma questão de equipa, e o coordenador como gestor de conflitos, tem este papel importante. Houve um trabalho em equipa, não é um departamento conflituoso entre os seus membros.

P. – Que funções exerce um coordenador?

R. – Como coordenadora, assistia aos Conselhos Pedagógicos, levava as opiniões e as decisões do departamento, dentro do departamento, tentava organizar as planificações, equilibrar os programas, o que é difícil fazer, articulação de conteúdos (há uma repetição de conteúdos que é uma coisa escandalosa) e nós tentávamos gerir para não haver tantas repetições e conseguir cumprir os programas. Fazíamos essa articulação dos conteúdos, debatíamos, e essa era uma das minhas funções, após os momentos de avaliação fazíamos uma reflexão sobre as avaliações, as estratégias, detectar problemas, por isso tive de falar com o departamento de Língua Portuguesa porque o facto de os meninos não lerem bem, estava a prejudicar o nosso departamento.

A planificação do plano anual de actividades, reuníamos para saber o que se tinha feito, o que íamos fazer para não haver muitas coincidências, tentar gerir e planificar as actividades em conjunto. Tinha a função de receber os colegas novos, vinham ter comigo para lhes explicar o funcionamento da escola e do departamento, mostrar o que já tinha sido feito, que planificações já existiam, como é que estávamos a trabalhar e via sempre o trabalho deles. Controlava um pouco, para não haver problemas.

Este controle era feito da seguinte maneira: Tinha necessidade de ver o tipo de materiais que os colegas estavam a criar.

Eu e a minha colega trabalhamos juntas, mostramos uma à outra o que fazemos, combinamos coisas, já há essa dinâmica. Deveríamos trabalhar mais em conjunto, mas não acontece mais esse trabalho colaborativo porque a minha colega de grupo não tem muita disponibilidade para isso, eu assumo as responsabilidades todas, mas não aplico sem lhe mostrar.

Para o trabalho em conjunto, passaria pelas horas não lectivas, em vez de termos determinadas horas em que estamos em salas de estudo, em biblioteca, em salas de atendimento ao aluno, onde estão outras pessoas e que não é necessária a nossa presença, deviam ser horas para trabalho em conjunto. O departamento de E.F. conseguiu uniformizar os horários de forma a reunir e isso não foi possível com os horários dos outros professores. Eu sempre disse e continuo a dizer, nesta escola, aliás fiz parte da equipa de avaliação interna da escola e continuo a fazer, é muito mais útil para este tipo de escola se pudéssemos trabalhar em equipa e tivemos mais horas para o

fazer. Então o trabalho colaborativo permite estar em contacto com outras pessoas de formação diferente, se forem mais novos, é melhor. Acho que ainda não conseguimos. Os novos colegas, eu verificava o que faziam porque estavam a aplicar instrumentos de avaliação que não estavam bem feitos, que deram resultados horríveis que os encarregados de educação se manifestavam e era minha a culpa se eu não controlasse isso. Eu senti essa necessidade.

P. – Qual é a tua opinião sobre a competência de avaliador do coordenador do novo estatuto?

R. – Não me incomoda nada que me venham avaliar, que me assistam às aulas, que vejam o meu trabalho, os instrumentos que crio. Há muita gente que se vai sentir incomodada com isso. Nós habituamo-nos a entrar numa sala e a fechar a porta, a trabalhar isoladamente. Sempre fui apologista do trabalho em equipa.

Se me perguntas se o coordenador deve avaliar os colegas ... O coordenador pode sempre fazê-lo, ter que assistir a aulas, a mim não me incomodaria se o meu coordenador fosse assistir a uma aula, mas é preciso que ele esteja preparado para o fazer. Que técnicas de observação vai usar? Ainda se lembra delas? Como vai fazer os registos? Eu acho que quando se implementar isso tem de estar muito bem estipulado.

O que se vai observar? Como se vai observar? Voltámos aos tempos de estágio, com certeza. Obrigatoriamente os professores titulares deviam ter uma formação especializada, senão o que vai acontecer é que a pessoa “do coordenador” vai pôr a sua personalidade, a sua sensibilidade e a avaliação não deve ser isso.

P. – Para ti as lideranças intermédias e de topo têm de ter formação especializada? Não chega só a experiência?

R. – Não. A partir de agora acho que não deve ser.

P. – Qual é para ti o perfil do coordenador?

R. – A partir de agora o coordenador tem de ser uma pessoa competente no sentido de ser organizada, e alargar os seus conhecimentos e eu explico isto. Eu senti que durante os três anos em que fui coordenadora, estamos a coordenar várias disciplinas, e eu acho que a partir de agora tem de se ter um conhecimento mais aprofundado sobre cada uma delas, senão como é que eu posso planificar e avaliar os colegas, não é ... Quando falo na preparação que os coordenadores têm agora de ter é neste sentido, pois para eles gerirem um departamento, têm de fazer a articulação entre as várias disciplinas e aí têm de alargar os seus conhecimentos. No meu departamento não é muito difícil porque nós estamos mais ou menos dentro do mesmo ramo das ciências sociais e humanas, mas há

outros departamentos onde vai ser complicado fazer esta gestão. O coordenador agora, tem de ser uma pessoa com capacidade de liderança, muito assertivo, tem de ter uma forma de estar diferente de compreender os outros, de saber ouvir e resolver qualquer situação que surja a nível de conflitos, obviamente. Um coordenador tem de ter esse perfil. Tem de ser uma pessoa disponível que deveria trabalhar em grande articulação com a gestão de topo, não é só aquelas horinhas de ir ao Pedagógico. Eu acho que a partir de agora, o coordenador vai ter um peso maior até em termos de Conselho Pedagógico. Vai passar pelo processo de avaliar os colegas, tem de ter uma presença mais activa.

P. – Em que campos deve ter uma participação mais activa?

R. – Isto é assim: Os coordenadores dentro do departamento funcionavam como Órgão Consultivo, não deliberava. Parece que agora vai ter mais poderes. Essa articulação com a gestão de topo tem de ser maior e melhor, porque algumas vezes no Conselho Pedagógico ouvi, foi-me dito a mim directamente, “sou eu que decido”, tu és apenas órgão consultivo, ao ponto de eu dizer, então “não volto mais aqui dentro” e disse que quando acabasse o mandato não voltava mais e larguei a coordenação do departamento, porque o Conselho Pedagógico era para mim um espaço de debate, onde devíamos tomar as decisões seriamente, em conformidade com as opiniões dos vários departamentos e não da forma como eram tomadas.

O coordenador deve ter conhecimento sobre o departamento.

P. – No teu departamento, como se organizam, como trabalham?

R. – O departamento continua a ter o mesmo problema que tinha, não se faz muito trabalho dentro do departamento, porque nós professores temos grandes dificuldades, continuamos a ter problemas na maneira de trabalhar, continuamos a trabalhar isoladamente. O departamento veio “matar” um pouco os grupos no sentido em que no grupo trabalhávamos muito mais e para a disciplina, do que dentro do departamento. Os departamentos continuam a ser apenas difusores das informações do Conselho Pedagógico, e quando há alguma coisa para analisar, analisamos e vai a opinião. Mas o verdadeiro trabalho, aquele por que sempre me bati, a tal articulação entre as várias disciplinas continua a não existir.

Trabalhamos em comum para definir o plano anual de actividades mas isto é uma coisa que resumidamente não dá nada ... “vou fazer isto, vou fazer aquilo”, é preciso estar no papel, o departamento apresenta estas propostas ... nós tentamos articular a nível das visitas de estudo, por exemplo, aqui há essa articulação interdisciplinar, faço visitas de

estudo ou com a Geografia, ou com Educação Visual. Isso é verdade, mas a nível das planificações e dos conteúdos não se faz.

O que devíamos era ter autonomia para gerir os programas, mas não temos, há coisas que se repetem no 8.º e no 9.º por exemplo, se nós tivéssemos autonomia da escola a esse nível era bom, não temos essa autonomia e isso implicava alteração dos programas dos diferentes níveis de ensino (7.º, 8.º e 9.º) eles estão estanques. Nunca nos foi dada essa oportunidade. Nunca articulámos entre ciclos. Não sei os conteúdos do 1.º ciclo. Nunca reunimos para isso.

P. – Que razões estarão por detrás da não existência de trabalho colegial?

R. – As pessoas estão, mais inclinadas para trabalharem, mais em termos de grupo. É uma dinâmica instituída, leva muito mais tempo a mudar tem a ver com a mentalidade e forma de trabalhar das pessoas, vai levar tempo. E os grupos são estanques dentro do departamento. O 2.º ciclo é o 2.º ciclo e o 3.º ciclo é o 3.º ciclo. Vai levar muito tempo a alterar. Esse trabalho ainda não existe. Quanto a mim era aproveitar as horas não lectivas para incentivar este tipo de trabalho. As pessoas iam aceitar. A experiência a nível da Matemática devia ser alargado a nível dos outros departamentos. Era bom que pudéssemos também implementar o plano das Ciências Sociais como o do Matemática. Podemos avançar uma proposta mas não me parece que seja aceite. Porque este ano a moda é Plano Nacional da Matemática, para o ano será o do Português, provavelmente que são as disciplinas nucleares, e as outras? As outras perdem importância. A História por exemplo, têm vindo a perder horas lectivas que é uma coisa impressionante. Criaram-se horas para as áreas curriculares, não disciplinares, e tiram-se horas às áreas disciplinares. Isto é uma ginástica muito grande para o professor em função de um programa que não foi alterado. E recuperar, e as novas estratégias? Aqui o trabalho colaborativo era interessante.

P. – Sentes que o cargo de coordenador é valorizado?

R. – Não, não acho muito, não me parece. Sabes, nós lidamos com pares, com iguais, por isso não damos a valorização ao cargo em si. É um colega que está ali, apenas tem a função de coordenar os trabalhos e gerir as coisas, tem mais responsabilidades, obviamente, mas não tem valorização. Talvez quando o coordenador passar a avaliar os outros professores ... Não que eu concorde com isso, porque acho que temos de lidar de igual para igual, não olhar para a figura do coordenador como chefe.

Se reparares, mesmo o Conselho Executivo, isto é a forma como lida com os colegas, faz o “clima” de escola. Tem muito a ver. Ajuda a criar uma certa política de escola. Se

há um afastamento que não está no papel, pode-se atenuar na prática. A forma como interpela o colega, como reconhece o trabalho do colega vai fazer a diferença.

P. – O teu departamento organiza-se de forma a ter mais reuniões formais ou trabalho informal?

R. – Reuniões formais. Reunimos uma vez por mês.

P. – Como são tomadas as decisões no teu departamento?

R. – Por votação, por consenso, depende dos assuntos.

P. – Que implicação teve a avaliação interna e externa na dinâmica do departamento?

R. – Não noto grandes diferenças. Não noto alterações visíveis à dinâmica anterior. Tem a ver com os departamentos, acho que não funcionam. Temos de insistir no tal trabalho colaborativo, na tal gestão e articulação dos programas e das disciplinas, mas não se faz. Apesar da avaliação externa ter tocado também o problema da gestão intermédia, não noto alterações.

Há uma tentativa por parte do coordenador de tentar fazer os papéis direitinhos, mas ainda não é isso. Falta fazer o trabalho pedagógico, é como os projectos curriculares de turma, as coisas ficam-se pela teoria, não são trabalhadas pelos professores, falta trabalho em equipa. Acho que essas dinâmicas é que têm de ser alteradas.

Eu acho que isto tem a ver com a gestão horária. Podíamos inverter esta situação toda se fugíssemos um pouco às regras do Ministério de Educação e aproveitássemos essa componente não lectiva de outra maneira. Vou dar um exemplo: o conselho de turma reúne apenas para avaliação. Onde fica o trabalho do projecto curricular de turma? Onde fica? Não há tempo para as reuniões extraordinárias que podiam ser feitas no sentido de avaliar e reformular o projecto curricular de turma. Nós só fazemos isso nos conselhos de avaliação. Os professores reagem mal a reuniões extra-horário, pois a carga horária que têm já é excessiva. São 26 horas semanais para além das reuniões que temos todas as semanas como de directores de turma, de avaliação de escola ou de outras coisas que são fora do horário. Quando é que as pessoas se podem reunir para analisar os projectos curriculares de turma ou para outras questões? E para preparar as aulas?

P. – As mudanças decorrentes da reorganização do trabalho docente tiveram influência e levaram a novas práticas?

R. – Nós aqui na escola já aplicávamos algumas das novas práticas.

As aulas de substituição, por exemplo, para complemento de horário. Agora temos todas com carácter obrigatório. Aqui os miúdos são difíceis e já tínhamos isso. Temos

alguns colegas a dar reforço nas aulas. Nas turmas mais complicadas faz-se isso, também no projecto interdisciplinar.

P. – O que é para ti autonomia?

R. – Como coordenadora, quando fui convidada para fazer parte da equipa de avaliação interna da escola, não me foi dito que isto ia fazer parte do projecto de candidatura para a autonomia. Não sei ainda qual é o pacote de autonomia que a escola vai ter. Essa discussão foi relativa. Tivemos conhecimento de que a escola se ia candidatar a um projecto de contratualização da autonomia. Não nos foi pedida opinião, tivemos apenas conhecimento. Neste momento eu não sei nada. Particpei nessa equipa de trabalho sem saber para o que era.

Há vários tipos de autonomia. Há a financeira e penso que não deve ser esta que vai passar por aqui. Há outra, a capacidade da escola de resolver determinados problemas e situações, até ao nível pedagógico, a tal gestão dos programas, autonomia para criar turmas mais pequenas, especiais, tentar resolver os problemas que na realidade a escola tem, ainda para mais esta escola que tem uma população escolar complicada, difícil, carenciada.

P. – Que contributos o exercício do cargo de coordenador pode trazer para a política educativa da escola?

R. – Em primeiro lugar articular as actividades do departamento de acordo com a comunidade escolar e com o projecto educativo. O coordenador seria ... Gerir as planificações, as didácticas de acordo com as situações que temos, com o perfil dos alunos, e a articulação com a gestão de topo e quero dizer com isto que devia existir mais trabalho colaborativo do Conselho Executivo com os coordenadores, porque aquilo que se faz no Conselho Pedagógico é pouco ou quase nada, há pouco trabalho pedagógico, são apenas transmissão de informações e na coordenação do departamento passa-se o mesmo. Resumidamente, é isto: Fomos implementando coisas com carolice. As boas práticas de que fala a senhora Ministra já as fazíamos, porque esta escola tem alunos difíceis. O que nos falta agora é tempo para ... As horas que voluntariamente oferecíamos à escola para esse tipo de tarefas e actividades estão ocupadas já no nosso horário com as não lectivas distribuídas. As maiores críticas, são de que a nível do trabalho colaborativo continuamos a falhar, é verdade. Se nós pudéssemos ocupar as horas não lectivas a nível do trabalho dos Conselhos de turma para articulação do projecto curricular de turma, do departamento, era excelente. Foi descurado o trabalho didáctico das disciplinas no departamento.

ANEXO C

EXEMPLOS DE OBSERVAÇÕES DE REUNIÕES DOS DEPARTAMENTOS EM ANÁLISE E DO CONSELHO PEDAGÓGICO

Observação 1 – **Reunião do Departamento de Ciências Naturais, Físico – Químicas e Tecnologias** (4.^a Reunião do ano lectivo 2006/2007).

Dia: 17.01.07 - Sala: laboratório de Físico-Químicas – Hora: 16:00

A coordenadora deu início à reunião justificando a ausência de duas colegas que tinham ido a uma reunião de AP 10 para realização das matrizes dos exames de equivalência à frequência do 2º e 3 ciclo. Salientou, também, o facto de este ano lectivo o representante de tecnologias nunca ter comparecido às reuniões por razões que disse serem de justificação da presidente do Conselho Executivo, adiantando “ a X lá sabe porquê”.

De seguida leu a ordem de trabalhos: informações do Conselho Pedagógico, balanço das avaliações do 1º período, trabalho realizado; outros assuntos.

Relativamente às informações, a coordenadora anunciou o calendário escolar, salientando as reuniões intercalares do 2º período; alertou os presentes para a avaliação qualitativa que deveriam fazer e para o cumprimento da realização dos testes sumativos antes das reuniões intercalares para que não haja professores a dizer que não têm elementos de avaliação.

Tal como lhe tinha sido solicitado em Conselho Pedagógico pediu que os professores que realizaram actividades/ clubes e visitas de estudo elaborassem os respectivos relatórios para entregarem no próximo Conselho Pedagógico, assim como pediu à professora que tem usufruto do computador portátil da escola para realizar um relatório sobre as actividades individuais que tinha realizado com o computador. De seguida solicitou também sugestões para as actividades de Carnaval. Uma das professoras considerou que não se deviam fazer e que até nem gostava deste momento. Outro professor considerou que a sua disciplina “só se os mascarasse de ...” e que o período não era favorável a actividades. Uma professora afirmou que uma turma sua vai fazer um baile de máscaras ao que outra professora respondeu que estava mais interessada

em saber quando se realizavam essas actividades, se era em período lectivo ou pós-lectivo ou nas interrupções lectivas.

A intervenção da coordenadora foi no sentido de dizer que não sabia mas que ia perguntar à presidente do Conselho Executivo. Rematou dizendo “então o departamento não tem sugestões para o Carnaval?” Fez-se silêncio.

Falou, a seguir, do prémio de assiduidade dos alunos e solicitou aos Directores de Turma do seu departamento que informasse o C.E. do número de alunos que podem ser propostos. Apresentou a solicitação do Conselho Pedagógico de ser nomeado, ou eleito, um professor por departamento para integrar a equipa de avaliação interna da Escola. O grupo de professores colocado no lado oposto ao da coordenadora começou a conversar e um deles disse discordar do facto de já se estar outra vez a falar em avaliação interna, já que isso era um trabalho de férias.

A coordenadora com ar de desafio e sem rodeios disse: “Eu nomeei o X”. Uma colega questionou esta decisão dizendo que não só o colega é novo na escola como quer saber em que moldes funciona esta equipa. Segundo esta professora, como é possível fazer-se desta maneira. A coordenadora afirmou que se alguém não concorda com a sua decisão que o diga e que arranje solução.

A discussão gerou-se, discordando da forma como tinha sido nomeado o colega mais novo, e a coordenadora insistia em que a avaliação interna tinha de ser feita. A intervenção de um professor foi no sentido de saber para quê, que objectivos e o que vai fazer esta equipa. A coordenadora insistia na ideia de ter de ser feita a avaliação e ia dizendo que desconhecia como eram os procedimentos e que a C (vice-presidente) sabia “ talvez fossem reunir os relatórios todos e era um trabalho de férias”. Uma professora argumentou que era mais trabalho para o P e que ele não tinha horas. Segundo a mesma as tarefas tinham de ser equitativas mas se era só recolher a informação “tarefa burocrática, se ele não se importava!...” A coordenadora disse que ia saber como e quando era feito esse trabalho, em que moldes, com que objectivos. Um colega afirmou que se deviam clarificar esses objectivos. A coordenação insistiu para que as pessoas se pronunciassem sobre a sua decisão de nomear o P para fazer da equipa de avaliação interna.

O colega nomeado não estava muito à vontade e a coordenadora afirmou, perante as inventivas dos outros colegas, que não tinha feito a nomeação sem ter falado antes com o P e insistia que se não estavam de acordo que se fizesse doutra maneira. Acalmaram e

uma colega rematou dizendo que se o próprio não se tinha oposto então era ele o nomeado.

Passaram ao balanço das avaliações do 1º período. A coordenação questionou os presentes sobre se estavam interessados em saber os resultados do 1º ciclo “não querem saber pois não?”. Os outros colegas disseram “ passe à frente, vamos ao segundo ciclo”. Analisaram o 2º ciclo e questionaram-se sobre as percentagens de planos de recuperação de cada turma. Abordaram as disciplinas de sucesso e insucesso e a curiosidade dos colegas de Físico-Químicas levou-os a afirmar “ então este ano em que lugar estamos?”. A coordenadora afirmou que existe insucesso no 8º e no 9º ano. Um colega tomou a palavra para argumentar sobre as causas que ele vê que espelham este insucesso: a falta de raciocínio lógico - matemático, a natureza, indisciplina e sem hábitos de estudo das turmas, o desinteresse e a falta de estudo.

A coordenadora disse que tinha ido ver as actas anteriores onde já estão definidas algumas estratégias para combater o insucesso mas propõe o plano da Química e que seria o encaminhamento dos alunos com mais dificuldades para os professores que estão nas horas da componente não lectiva na sala de estudo, ou na biblioteca. Outro professor disse que está a resolver à sua maneira o insucesso das suas turmas tendo transformado o clube que tinha em apoios. A coordenadora considerou que não devia fazer isto pois o clube também era importante. Outras sugestões foram aparecendo como no próximo ano lectivo o desdobramento total. Uma professora considerou que também existe muita repetitividade de conteúdos entre as duas disciplinas do departamento e que assim não dá, é uma perda de tempo, repetências de conteúdos e “isto cansa” os alunos. Por outro lado vê vantagem em fazer interdisciplinaridade com a matemática.

Um colega respondeu que o insucesso tem sobretudo um factor primário: a falta de interesse dos alunos. Outro colega adiantou que os alunos não tinham capacidade de abstracção nem maturidade para começar Físico-Química no 7º ano.

Um colega afirmou que o facto do raciocínio lógico e a língua não ser desenvolvida começa na primária quando deviam ser ensinados e aplicados conceitos que ficassem.

Uma colega afirmou que à semelhança da escola X se deveria tentar um Clube de Xadrez para desenvolver o raciocínio lógico - matemático. Outra colega afirmou que não haverá sucesso sem o envolvimento dos pais, e quando existem alunos sem pais que possam ajudar, estes alunos deveriam ter tutores. O colega C. apontou a carga horária excessiva e o facto de em algumas disciplinas só verem os alunos uma vez por

semana como factor de insucesso. Outra colega afirmou que eles levam muitos trabalhos de casa e que não cumprem com essas tarefas.

A coordenadora parou a intervenção dos colegas ao afirmar “então que sugestões têm para combater o insucesso?” e disse que já tinham sido referidas as seguintes estratégias em actas anteriores: motivar os alunos com aulas experimentais, realizar trabalhos em pares, fichas para casa, verificação e correcção de todos os trabalhos de casa.

Uma colega apresentou a proposta das tutorias. A coordenadora disse que era inviável porque os horários não estavam feitos para isso e que agora já não seria possível. A outra colega disse “então leva a Pedagógico” ou fala com a H. (p. do C. E.). A Coordenadora disse que considerava possível o acompanhamento individual nas horas não lectivas por professores disponíveis, apoios específicos e individuais.

A Coordenadora passou ao balanço das actividades realizadas apontando aquelas que não se realizaram e apontando datas daquelas que se vão realizar.

Para os outros assuntos a coordenadora trazia folhetos vários que pôs à disposição para que dessem “uma vista de olhos”.

Finalizou a reunião pedindo sugestões para a reformulação do documento “plano de recuperação” no sentido de simplificar, assim como a folha da avaliação intercalar.

Como já estavam duas colegas em pé para se irem embora, alegando que tinham de ir buscar os filhos (a reunião começou as 16:00 e terminou às 17:45), uma outra colega propôs-se elaborar uma ficha para depois a coordenadora a levar ao Conselho Pedagógico. A reunião terminou com a coordenadora a perguntar à secretária da reunião se tinha anotado tudo e que depois as duas faziam a acta.

Observação 1: Memo da observação do **Departamento Curricular de Matemática** (2º e 3º ciclo)

Dia: 22.11.06- Hora: 15:30- sala B9

Ordem de Trabalhos	
Factos	Encontravam-se quatro professoras na sala. A reunião marcada para as 15:30 começou com 15 m de atraso. O conhecimento antecipado da falta de 4 elementos do departamento, poderia pôr em causa a realização desta reunião se mais algum elemento faltasse, daí que a coordenadora tivesse feito um compasso de espera. Foram chegando os 3 elementos que estavam a faltar. A

	reunião começou com 7 elementos.
Dinamização da reunião	<p>As primeiras intervenções foram da coordenadora: leu a ordem de trabalhos, leu os documentos que trazia, pediu a opinião dos colegas sobre as decisões a tomar e depois de cada etapa fazia a síntese do que tinha ficado decidido, pois a secretária insistentemente dizia” então o que ponho na acta”. Em algumas intervenções frisava que tinha de levar as conclusões ao Conselho Pedagógico e que a ordem tinha sido dada pelo Presidente do Conselho Executivo. O clima de trabalho era de grande abertura, expressando frequentemente as suas ideias e o seu trabalho em parceria com um colega. Não demonstrou autoritarismo e monopólio da reunião. Aliás a 2ª parte da reunião foi monopolizada com a intervenção de uma colega que queria que ficasse registado o enorme trabalho dos professores este ano lectivo, a ausência de tempos e momentos em conjunto para trabalharem e trocarem experiências e materiais. Foi mesmo apontado por outro colega a falta de vontade de estar na escola a trabalhar em conjunto por inexistência de espaços próprios para a disciplina. A coordenadora insistia que trabalhava no centro de recursos com o colega. Informou os colegas da existência de um computador portátil para o departamento. O colega reiterava que não havia condições ao que outra colega respondeu que ela passava muito tempo em casa a pesquisar jogos didácticos na net, tendo mesmo mostrado uma lista dos sites encontrados. A pedido do colega que desconhecia a maior parte dos jogos ,a colega disponibilizou-se para lhe dar cópia.</p>
Assuntos tratados/ Intervenções pertinentes	<p>Proposta dos critérios de retenção/progressão Proposta de actividades do departamento a integrar no P.A.A. Retirada de uma actividade por inexistência de n.º de alunos suficientes para a dinamizar Decisão de dinamizar mais jogos nas aulas Informação em relação ao projecto plataforma moodle e ao convite de um formador para vir à escola. Trocaram impressões sobre uma turma turbulenta Consideraram a Biblioteca “ às moscas” devido às substituições pelo que acharam que se devia reformular a sua abertura</p>

Observação da Reunião do Conselho Pedagógico (4º Conselho Pedagógico desde o início do ano lectivo).

Dia: 29.11.06 - Hora: 15:30 - Sala anexa à CE

Não estiveram presentes o coordenador do 1º ciclo e o coordenador dos Directores de Turma do 2º ciclo.

Os coordenadores ocupavam as seguintes posições: no final da sala e no lado oposto à presidente do Conselho Pedagógico / Executivo e do vice-presidente, a coordenadora dos Directores de Turma do 3º ciclo, o coordenador de Educação Física. Nas partes laterais encontravam-se os restantes coordenadores.

Foi feita a leitura das actas anteriores e numa pausa desta leitura, a presidente do Conselho Pedagógico fez a sua intervenção como presidente do Conselho Executivo ao justificar que tinham sido retiradas horas da componente não lectiva para as dar aos professores que coordenavam a Rádio escola no intervalo. Frisou que tinha de haver alguma compensação mas tendo-lhe chegado informações sobre o funcionamento da rádio, estes professores tinham de cumprir estas horas durante intervalo, como tinha sido estipulado.

Depois da leitura da primeira acta, seguiu-se uma segunda acta e a intervenção do Coordenador de E.F foi no sentido de não se aceitarem inscrições dos alunos de última hora nas actividades desportivas. Esta acta foi também aprovada por unanimidade.

A presidente do Conselho Pedagógico informou os presentes que a Escola não iria fechar, como tinha sido previsto, por causa da realização das actividades desportivas. Considerou que o número de inscrições nestas actividades não justificava tal encerramento.

O coordenador de Educação Física disse não estar nada agradado com a situação dos professores continuarem a marcar testes em cima desta actividade pelo que levou ao reduzido número de inscrições. A vice- presidente salientou o facto de os coordenadores de grupo não terem alertado os colegas para esta situação. Segundo ela, esqueceram-se. O coordenador de Educação Física disse que por falta não tinha sido colocada informação de alerta e voltou a insistir que quatro turmas tinham teste. Os restantes coordenadores apontaram que nessa reunião tinham dito que se não houvesse inscrições dos alunos nas actividades, eles fariam teste nesse dia. O coordenador de Educação Física respondeu dizendo que era mentira e afirmou que iria fazer todos os esforços para fazer a actividade. A vice-presidente pronunciou-se dizendo que não

havia cartazes sobre o corta-mato. A actividade prevista pelo departamento de Educação Física gerou uma discussão. O coordenador apontou números, salientando que dos 800 alunos só 200 se tinham inscrito porque os outros professores marcaram teste para esse dia. Rematou a discussão dizendo que todos falharam na comunicação. A vice-presidente também considerou que houve erro de todos e que os cartazes deviam ter sido afixados 48 horas antes da actividade e que assim não se justificava que a Escola fechasse. Um coordenador teve a intervenção no sentido de dizer que muitas disciplinas só têm um tempo por semana o que é nitidamente insuficiente para no final do período poder fazer os testes.

O Coordenador de Educação Física considerou estranho que quatro turmas inteiras não participem nestas actividades. A presidente do Conselho Pedagógico considerou que a Secção Cultural do C.P. deve averiguar o dinamismo e as falhas. Passaram ao balanço das reuniões intercalares. A presidente do Conselho Pedagógico / Executivo trazia documentos já elaborados que distribuiu com a síntese da avaliação dos alunos das reuniões intercalares e com a presença dos encarregados de educação nas reuniões convocadas após as intercalares. Esclareceu que estava a ser difícil a gestão de uma escola do 1º ciclo devido aos horários que foi necessário organizar por turnos. Um dos coordenadores questionou este horário visto que a escola tem quatro salas e cinco turmas. A presidente do Conselho Pedagógico abordou turma a turma e esclareceu o funcionamento do 1º ciclo. Uma coordenadora ao verificar que a apreciação de “muito bom e bom” do comportamento dos alunos do 1º ciclo era por demais evidente, considerou que não o entendia porque quando entram no 5º ano nada disto acontecia. Eram bem diferentes, como era possível que tivessem tantas turmas esta apreciação. A presidente do Conselho Pedagógico / Executivo esclareceu a colega ao dizer que tinha a professora do apoio Sócio-Educativo a acompanhar os alunos mal comportados e frisou as estratégias que estão a ser feitas e que tem sete escolas e cinco professores de apoio, tendo dois professores a tempo inteiro com alunos deficientes e que na Escola Sede são dois professores para 100 alunos.

Após questionar os presentes para que dessem sugestões para o 1º ciclo, os coordenadores presentes nada adiantaram (não se encontrava presente a coordenadora do 1º ciclo).

Passaram à análise do 2º e do 3º ciclo e consideraram que era a melhor avaliação dos últimos anos. A presidente do Conselho Pedagógico considerou que para o 7º ano se deveriam repensar estratégias pois mesmo assim, era o ano mais preocupante.

Foi apontada uma turma do 7º ano como tendo mau comportamento e a coordenadora dos Directores de Turma do 3º ciclo acha que é necessário os professores fazerem um conselho de turma com os pais pois só eles é que sabem o que se passa dentro da sala de aula. A presidente do Conselho Pedagógico / Executivo esteve presente em algumas reuniões com pais e encarregados de educação pois considera que o C.E tem um peso institucional grande e que em Janeiro de 07 se fará uma discussão sobre se os alunos participarão ou não nessas reuniões e disse que o Conselho Executivo também irá ouvir as turmas com mais problemas e solicitou aos coordenadores de departamento e estratégias para ultrapassar os problemas existentes ao que uma coordenadora respondeu dizendo que não há estratégias para quem manifeste grande desinteresse e não tem hábitos de estudo.

Finalmente questionaram a professora do apoio educativo sobre a atribuição da alínea i) a um aluno.

Deram por encerrada a reunião e alguns coordenadores ficaram para comer bolo e tomar café. Outros saíram apressadamente.

ANEXO D

EXEMPLO DO TRATAMENTO DE UMA OBSERVAÇÃO DE REUNIÃO DE DEPARTAMENTO CURRICULAR

Data	Descrição	Conclusões
Observação 1 17.01.07	<p>a coordenadora anunciou o calendário escolar, salientando as reuniões intercalares do 2º período; alertou os presentes para a avaliação qualitativa que deveriam fazer e para o cumprimento da realização dos testes sumativos antes das reuniões intercalares para que não haja professores a dizer que não têm elementos de avaliação.</p> <p>Tal como lhe tinha sido solicitado em Conselho Pedagógico pediu que os professores que realizaram actividades/clubes e visitas de estudo elaborassem os respectivos relatórios para entregarem no próximo Conselho Pedagógico, assim como pediu à professora que tem usufruto do computador portátil da escola para realizar um relatório sobre as actividades individuais que tinha realizado com o computador.</p> <p>De seguida solicitou também sugestões para as actividades de Carnaval. Uma das professoras considerou que não se deviam fazer e que até nem gostava deste momento. Outro professor considerou que a sua disciplina “só se os mascarasse de ...” e que o período não é favorável a actividades. Uma professora afirmou que uma turma sua vai fazer um baile de máscaras ao que outra professora respondeu que estava mais interessada em saber quando se realizavam essas actividades, se era em período lectivo ou pós-lectivo ou nas interrupções lectivas.</p> <p>Falou, a seguir, do prémio de assiduidade dos alunos e solicitou aos Directores de Turma do seu departamento que informasse o C.E. do número de alunos que podem ser propostos.</p>	Informações Organização Reuniões formais Avaliação interna relatórios Planificação de Actividades Planificação de tarefas

	<p>Apresentou a solicitação do Conselho Pedagógico de ser nomeado, ou eleito, um professor por departamento para integrar a equipa de avaliação interna da Escola.</p> <p>Sem rodeios disse: “Eu nomeei o X”. Uma colega questionou esta decisão dizendo que não só o colega é novo na escola como quer saber em que moldes funciona esta equipa. Segundo esta professora, como é possível fazer-se desta maneira. A coordenadora afirmou que se alguém não concorda com a sua decisão que o diga e que arranje solução.</p> <p>A discussão gerou-se e a coordenação insistia em que a avaliação interna tinha de ser feita. A intervenção de um professor foi no sentido de saber para quê, que objectivos e o que vai fazer esta equipa. A coordenadora insistia na ideia de ter de ser feita a avaliação e ia dizendo que desconhecia como eram os procedimentos e que a C sabia “ talvez fossem reunir os relatórios todos e era um trabalho de férias”. Uma professora argumentou que era mais trabalho para o P e que ele não tinha horas. Segundo a mesma as tarefas tinham de ser equitativas mas se era só recolher a informação “tarefa burocrática, se ele não se importava!...” A coordenadora disse que ia saber como e quando era feito esse trabalho, em que moldes, com que objectivos. Um colega afirmou que se deviam clarificar esses objectivos. A coordenadora insistiu para que as pessoas se pronunciassem sobre a sua decisão de nomear o P para fazer da equipa de avaliação interna.</p> <p>Passaram ao balanço das avaliações do 1º período. A coordenação questionou os presentes sobre se estavam interessados em saber os resultados do 1º ciclo “não querem saber pois não?”. Os outros colegas disseram “ passe à frente, vamos ao segundo ciclo”.</p>	<p>Forma de participação na av. interna</p> <p>Decisão</p> <p>Os conflitos e os interesses</p> <p>Gestão de conflitos</p> <p>A dificuldade em articular e aceitar a articulação entre ciclos</p>
--	--	--

	<p>Uma professora considerou que também existe muita repetitividade de conteúdos entre as duas disciplinas do departamento e que assim não dá, é uma perda de tempo, repetências de conteúdos e “isto causa” desinteresse nos alunos. Por outro lado vê vantagem em fazer interdisciplinaridade com a matemática</p> <p>A coordenadora afirmou que existe insucesso no 8º e no 9º ano. Um colega tomou a palavra para argumentar sobre as causas que ele vê que espelham este insucesso: a falta de raciocínio lógico - matemático, a natureza, indisciplina e sem hábitos de estudo das turmas, o desinteresse e a falta de estudo.</p> <p>A coordenadora disse que tinha ido ver as actas anteriores onde já estão definidas algumas estratégias para combater o insucesso mas propõe o plano da Química e que seria o encaminhamento dos alunos com mais dificuldades para os professores que estão nas horas da componente não lectiva na sala de estudo, ou na biblioteca. Outro professor disse que está a resolver à sua maneira o insucesso das suas turmas tendo transformado o clube que tinha em apoios.</p> <p>Um colega respondeu que o insucesso tem sobretudo um factor primário: a falta de interesse dos alunos. Outro colega adiantou que os alunos não tinham capacidade de abstracção nem maturidade para começar Físico-Química no 7º ano.</p> <p>Um colega afirmou que o facto do raciocínio lógico e a língua não ser desenvolvida começa na primária quando deviam ser ensinados e aplicados conceitos que ficassem.</p> <p>Uma colega afirmou que à semelhança da escola X se deveria tentar um Clube de Xadrez para desenvolver o raciocínio lógico - matemático. Outra colega afirmou que não haverá sucesso sem o envolvimento dos pais, e quando existem alunos sem pais que possam ajudar, estes</p>	<p>A discussão pedagógica</p> <p>-razões do insucesso</p> <p>-apresentação de propostas de soluções</p> <p>Razões do insucesso</p> <p>Procura de soluções para o insucesso</p>
--	--	--

	<p>alunos deveriam ter tutores. O colega C. na carga horária excessiva e no facto de em algumas disciplinas só verem os alunos uma vez por semana. Outra colega afirmou que eles levam muitos trabalhos de casa e que não cumprem com essas tarefas.</p> <p>A coordenadora parou a intervenção dos colegas ao afirmar “então que sugestões têm para combater o insucesso?” e disse que já tinham sido referidas as seguintes estratégias em actas anteriores: motivar os alunos com aulas experimentais, realizar trabalhos em pares, fichas para casa, verificação e correcção de todos os trabalhos de casa.</p> <p>Uma colega apresentou a proposta das tutorias. A coordenadora disse que era inviável porque os horários não estavam feitos para isso e que agora já não seria possível. A outra colega disse “então leva a Pedagógico” ou fala com a H. (p. do C. E.). A Coordenadora disse que considerava possível o acompanhamento individual nas horas não lectivas por professores disponíveis, apoios específicos e individuais.</p>	<p>Propostas de estratégias</p>
--	--	---------------------------------

Tratamento de uma observação do Conselho Pedagógico

Data	Descrição	Conclusões
10-01-2007	<p>A reunião começou com ausência dos coordenadores dos departamentos de História e de Inglês.</p> <p>Os coordenadores e restantes participantes ocuparam os lugares na mesa mantendo a mesma posição do primeiro Conselho Pedagógico a que assisti.</p> <p>No topo da mesa ficou a presidente do conselho pedagógico que é simultaneamente presidente do conselho executivo, ladeada pela vice-presidente. No extremo oposto mantiveram-se a coordenadora dos directores de turma e o coordenador de educação física. No centro da mesa estavam a representante do pessoal não docente, a coordenadora de língua materna, a coordenadora do 1º ciclo. Em frente encontrava-se o coordenadores de directores de turma do 2º ciclo, a professora do núcleo de apoio educativo, a coordenadora de ciências, a coordenadora de matemática e a coordenadora de</p> <p>Deram início à leitura da acta da reunião anterior e essa leitura foi interrompida algumas vezes para rectificações que um ou outro dos presentes considerava pertinente. Abriu-se uma pequena discussão entre o coordenador de educação física e a presidente do Conselho Executivo pelo facto deste professor não ter efectuado o trabalho que lhe foi solicitado¹, os diplomas de valor e de mérito e que não puderam ser entregues aos alunos no Natal por não estarem impressos. O coordenador argumentou que não tinha entendido que tinha que os fotocopiar. A acta foi aprovada com as pequenas alterações que foram propostas e deram</p>	<p>O C.Pedagógico como espaço de:</p> <p>tensões entre o poder e decisões do órgão de gestão e os departamentos curriculares/ professores 1</p> <p>concepções diferentes sobre a educação e o ensino</p> <p>da dificuldade prática de articulação entre os ciclos</p> <p>convivência e participação</p> <p>de decisões pedagógicas</p> <p>de interesses individuais ou grupais²</p> <p>de reflexão e debate de ideias</p> <p>de desajustamento entre a lei e a prática</p> <p>aspectos organizativos e pedagógicos</p> <p>prestar contas do ensino-aprendizagem</p>

	<p>início ao primeiro ponto da Ordem de Trabalhos, balanço dos resultados de avaliação do 1º período.</p> <p>Iniciaram a análise pelo pré-escolar e ao comentar o comportamento irrequieto de uma turma do pré-escolar, a presidente do conselho Executivo justificou-o por as crianças que fazem parte da sala em análise serem provenientes da “casa de acolhimento da criança” de origem socialmente baixa com desestruturação de famílias, sobretudo, com a reclusão das mães e/ou pais e com alguns casos de abandono.</p> <p>Ao começarem a abordar as avaliações e o comportamento dos alunos do 1º ciclo gerou-se uma discussão à volta da nomenclatura que constava nas tabelas apresentadas para análise. A coordenadora de língua portuguesa considerou que não devia ser utilizada a expressão suficiente par caracterizar o comportamento. Para ela devia ser “satisfatório”.</p> <p>A intervenção da coordenadora dos directores de turma do 2º ciclo envolveu-se e a presidente solicitou que se passasse à análise dos resultados. Apresentou o número de planos de recuperação existentes nas turmas deste nível de ensino.</p> <p>Mostrando estranheza pelas avaliações apresentadas, a presidente deu lugar à intervenção da coordenadora do 1º ciclo que apresentou razões para alguns daqueles resultados sobretudo na 2ª classe. Segundo ela, o facto dos alunos transitarem todos obrigatoriamente da 1ª para a 2ª sem saber ler e escrever leva a um aumento do insucesso. Argumentou que está a fazer os possíveis para recuperar os seus alunos mas que se torna muito difícil². Em muitas turmas são incluídos alunos vindos de fora com mais idade e a</p>	<p>Análise de resultados escolares</p> <p>Análise de problemas socioeducativos</p> <p>Diferença de opiniões</p> <p>Debate de ideias</p> <p>Análise de resultados escolares</p> <p>Razões do insucesso</p> <p>Estratégias de superação de dificuldades</p>
--	---	---

	<p>quem não podem ajudar individualmente, agravando as condições destas e de outras crianças. O facto de só haver cinco professores de apoio sócio-educativo e sete turmas, impede um trabalho sistemático com os alunos mais necessitados. Considera que tem 25 horas mais duas de componente não lectiva de escola e que até fica com os seus alunos mais problemáticos e que recupera os dela. Sobre as outras professoras afirma que é muito difícil saber como elas fazem.²</p> <p>A presidente do C.E. aponta uma escola que embora seja considerada com problemas, há sucesso porque os professores são permissivos. Solicitou à coordenadora do 1º ciclo sugestões para ultrapassar este problema. Ela referiu que já faz pedagogia diferenciada, trabalho de pares mas que tem sorte porque a turma dela até é boa, mas os outros colegas não tiveram a mesma sorte. Segundo ela devia haver a possibilidade de retenções no 1º ciclo para os alunos que não conseguem aprender a ler e a contar e a não inclusão de alunos mais velhos e estrangeiros em turmas normais porque não lhes é possível dar apoio individualizado.</p> <p>Gerou-se a discussão sobre a dificuldade de pôr em prática os planos de recuperação e excesso de planos. A presidente solicitou aos presentes sugestões pedagógicas sobre estes planos, A coordenadora dos directores de turma considerou que os próprios planos já traziam estratégias e que não tinham outros sugestões.</p> <p>A presidente do Conselho Pedagógico insistiu que os departamentos deviam fazer uma reflexão.</p> <p>A intervenção da coordenadora do C. foi de modo a frisar que os alunos não sabem ler e interpretar. Os alunos</p>	<p>Desconhecimento do trabalho dos outros professores</p> <p>Propostas de solução para os problemas de insucesso</p> <p>Diferentes posturas face ao trabalho pedagógico</p> <p>Proposta da PCE de uma Reflexão sobre as práticas</p>
--	---	--

	<p>soletram, mesmo no 2º ciclo, e não conseguem escrever. Referiu que já que estavam em agrupamento deviam-se modificar as práticas e porque é que as professoras do 1º ciclo não vêm à Sede dar aulas aos alunos que não sabem ler ao mesmo tempo que se devem repensar as estratégias de leitura. A professora do 1º ciclo, por sua vez, considerou que não tem horário para isso e que os seus colegas só têm preocupações em cumprir os programas que são extensos e os próprios pais querem que os professores dêem tudo o que vem no manual e questionam o professor quando não aborda os conteúdos do manual. Considera que deve começar-se a fazer uma adaptação e análise dos programas do 1º ciclo.</p> <p>A intervenção da coordenadora X referiu a necessidade de se criarem perfis e competências de ciclo.</p> <p>A professora do 1º ciclo desabafou que tem de se trabalhar em conjunto e que não vale a pena encontrar culpados pois a extensão dos programas leva a que estes estejam a ser dados à pressa e refere que devem ser explicadas aos pais as competências e não o manual.</p> <p>A coordenadora de X sugere que as reuniões do C.P sirvam para assuntos destes.</p> <p>A presidente do C.P. questionou os restantes sobre como monitorizar esta questão e as práticas do 1º ciclo. A resposta foi imediata de 1 coord. Ao referir que é uma responsabilidade do C. de docentes e que devem aferir-se os critérios de avaliação.</p> <p>A presidente do C. Pedagógico incitou os coordenadores de departamento e do C. de docentes a pensar na articulação curricular de ciclos do 1º ao 3º ciclo. Seguiram-se as análises feitas ao</p>	<p>Proposta de articulação entre ciclos</p> <p>Programas desarticulados</p> <p>Proposta de reuniões formais para articulação curricular</p> <p>Proposta de aferição dos critérios de avaliação</p> <p>A P CE propõe uma reflexão sobre a articulação curricular</p>
--	--	---

	<p>comportamento e avaliação dos 6ºs anos resultando índices negativos a matemática, inglês e história. A coordenadora de português concluiu que muitas vezes o facto de se darem pareceres sobre aproveitamento suficiente nas actas tem a ver com os conselhos de turma. Os 7ºs e 8ºs anos revelaram insucesso a físico-química, inglês e história. A coordenadora de matemática considerou que apesar do insucesso que vai diminuindo o departamento continua a arranjar estratégias e a cumprir o plano de acção da matemática.</p> <p>Frisou que têm vindo a fazer o levantamento das dificuldades e das estratégias em cada turma e estão a ser implementadas estratégias individuais.</p> <p>A presidente do C.E. sugeriu trabalho dos coordenadores com os colegas do departamento.</p> <p>A abordagem seguinte, foram informações relativas a prazos de matrícula dos alunos do 1º ciclo. Seguiu-se a intervenção da coordenadora de directores de turma para solicitar que continue a limitar-se a última semana de aulas para realização de testes sumativos. Na sequência desta intervenção foram abordados os prazos das reuniões intercalares no segundo período e a presidente do C.P. solicitou, que à semelhança dos directores de turma, o conselho dos docentes do 1º ciclo preparasse as reuniões intercalares.</p> <p>Finalmente foram solicitados pela presidente, relatórios da realização de actividades realizadas no 1º período, como visitas de estudo, actividades no âmbito dos clubes, desporto escolar e actividades de enriquecimento no sentido de ser feita uma avaliação intermédia do plano anual de actividades.</p>	<p>Estratégias para combater o insucesso na matemática</p> <p>Proposta de trabalho colaborativo</p> <p>Informações</p> <p>Planificação de reuniões formais</p> <p>Pedidos de relatórios de actividades</p>
--	---	--

	<p>Outros relatórios foram solicitados como o da utilização dos computadores portáteis. Solicitou ainda que os departamentos sugerissem actividades para a semana do Carnaval e que a secção de avaliação do C. Pedagógico fizesse um levantamento dos alunos para atribuição do quadro de valor e de mérito.</p> <p>Questionou os presentes sobre a continuidade ou não do prémio de assiduidade dos alunos, pelo que foi unanimemente aceite continuar a atribuir este prémio.</p> <p>Finalmente, a vice-presidente solicitou aos coordenadores do departamento que nomeassem um representante para fazer parte da equipa de avaliação interna no sentido de se continuar a fazer esta avaliação.</p>	<p>Proposta para sugestão de actividades</p> <p>Decisões conjuntas</p> <p>Nomeação de um professor para representação na equipa de avaliação interna</p>
--	---	--

ANEXO E

EXEMPLO DE ACTA DO DEPARTAMENTO DE MATEMÁTICA E TRATAMENTO DAS ACTAS CONSULTADAS NESTE DEPARTAMENTO

EXEMPLO DE ACTA CONSULTADA

Ano lectivo de 2006/2007. 1º Período.

Acta nº2- Departamento de Matemática

Aos dezanove dias do mês Outubro do ano dois mil e seis pelas dezasseis horas e trinta minutos, sob a presidência da professora X, reuniu-se o departamento acima indicado com a seguinte Ordem de Trabalhos:

Ponto um: Informações;

Ponto dois: Outros assuntos.

Assuntos tratados:

Antes da ordem de trabalhos: Chegaram à Escola, publicações de várias origens, nomeadamente folhetos de publicidade a manuais escolares, ficha de inscrição no concurso Cangurú Matemático sem Fronteiras – dois mil e sete e outros relativos ao Campeonato Nacional de Cálculo Mental – SuperMatik – dois mil e seis- dois mil e sete.

No Ponto um – Informações do Conselho Pedagógico:

- a) Recebemos a tabela percentual relativa à presença dos Encarregados de Educação na recepção aos alunos, no início do ano escolar,
- b) Fomos informados de que haverá duas visitas de estudo por turma durante o presente ano escolar, acrescida de mais uma para áreas curriculares não disciplinares.
- c) A Presidente referiu a necessidade de ser feita uma avaliação de todas as actividades realizadas, havendo para o efeito uma ficha de avaliação que deverá ser preenchida pelos Professores Responsáveis.
- d) Alguns dos PAA's (Planos de Anuais de Actividades) precisarão de ser reformulados antes de serem apresentados a novo Conselho Pedagógico extraordinário para posterior aprovação,
- e) Foram aprovados pelo Conselho Pedagógico os clubes e projectos que irão funcionar na Escola no presente ano lectivo.

f) As reuniões de Conselhos de Turma intercalares realizar-se-ão entre seis e dez de Novembro de dois mil e seis em horário pós-lectivo para todos os ciclos e terão duração de uma hora cada. Para apresentação de resultados aos Encarregados de Educação, foi designado o período compreendido entre treze e dezassete de Novembro próximo pelas dezoito horas para os segundo e terceiro e ciclos, e no mesmo período mas pelas dezassete e trinta ou dezoito e trinta, para o primeiro ciclo, conforme as Escolas tenham ou não turno duplo.

g) As viagens de finalistas, do nono ano, serão realizadas nos dias onze, doze e treze de Abril de dois mil e sete.

h) Foi aprovada a ida, de alunos acompanhados por professores, ao pavilhão Atlântico em Lisboa, no dia vinte e cinco de Outubro para um espectáculo no âmbito do projecto conjunto ME – PSP “Escola Segura”.

i) A Escola concorreu a dois projectos da Câmara Municipal de Cascais: “Saber dizer não” relativo à temática da toxicoddependência (só para alunos do Nono ano) e “Crescer a brincar II” para as Escolas do primeiro Ciclo,

j) As turmas A e B do nono ano realizaram um trabalho sobre saúde destacando os Aspectos positivos e negativos existentes neste tocante, no espaço da nossa Escola e apresentaram propostas de mudança apropriadas,

k) Recebeu-se informação acerca do quadro de honra relativo ao ano escolar findo,

l) A grelha de preenchimento obrigatório para as reuniões intercalares de Novembro, já está aprovada e terá uma nomenclatura diferente da anterior.

No Ponto dois – outros assuntos:

a) Foi discutido de forma ligeira qual o balanço a fazer das aulas de parceria e concluiu-se que o respectivo balanço é francamente positivo,

b) Recebeu-se a informação de que a Escola já dispõe de uma “Plataforma Moodle” para criação de exercícios de Matemática e que os colegas X e Y receberam formação para a sua utilização e estão de momento a trabalhar na respectiva Plataforma para poder ser utilizada pelos alunos e estão dispostos a ajudar os colegas do Departamento, no que for possível,

c) No tocante à nomenclatura de avaliação e aos respectivos intervalos percentuais, foi decidido manter o sistema anterior.

d) Decidiu-se que as actividades do Departamento de Educação Física e Musical, nomeadamente as que estão relacionadas com o grupo de Educação Física, (actividades internas, desporto escolar e da Câmara Municipal de Cascais), não deverão chocar com

as actividades lectivas normais, devendo efectuar-se em horário pós-lectivo ou nas tardes de quarta-feira, à excepção das actividades promovidas pela Câmara Municipal de Cascais,

e) Foi pedido aos colegas do Departamento que se inteirassem do relatório de avaliação externa feito por auditores do Ministério da Educação à Escola durante o passado ano lectivo, de forma a estarem habilitados a pronunciarem-se sobre uma possível opção de “autonomia” para este Agrupamento Escolar e quais os eventuais recursos necessários para chegar a tal desiderato.

Foi de consenso que, não havendo ainda ideias definidas por cada participante nesta reunião acerca deste assunto, se deveria desde já pedir à tutela que se pudesse construir mais um pavilhão no recinto escolar, no qual pudessem ficar inclusos espaços individualizados apropriados para o trabalho dos docentes na Escola (ao menos um por Departamento) e ainda que houvesse a capacidade de se poder contratar de forma directa mais professores a fim de completar o número necessário para se trabalhar em pleno em aulas de parceria,

f) Foi pedido a todos os colegas que tivessem o especial cuidado de, nas suas aulas, verificarem e corrigirem sempre todos os trabalhos dos alunos, incluindo os de casa.

Nada mais havendo a tratar, deu-se por encerrada a reunião da qual foi lavrada a presente acta que consta de quatro folhas e que, depois de lida e aprovada, vai ser assinada nos termos legais.

EXEMPLO DA ANÁLISE DAS ACTAS CONSULTADAS:

Análise de uma acta do departamento curricular de Matemática

Categorias	Subcategorias	Indicadores
Informações	De decisões vindas do Conselho Pedagógico A nível de: - Regras de	Chegaram à Escola, publicações de várias origens, nomeadamente folhetos de publicidade a manuais escolares (19.10.06) Fomos informados de que haverá duas visitas de estudo por turma durante o

	<p>funcionamento</p> <p>- da aprovação do PAA</p> <p>- dos instrumentos de avaliação</p> <p>-de actividades internas formais</p> <p>- de actividades externas : Visitas de estudo</p> <p>- concursos</p>	<p>presente ano escolar, acrescida de mais uma para áreas curriculares não disciplinares. (19.10.06)</p> <p>Foram aprovados pelo Conselho Pedagógico os clubes e projectos que irão funcionar na Escola no presente ano lectivo. (19.10.06)</p> <p>A grelha de preenchimento obrigatório para as reuniões intercalares de Novembro, já está aprovada e terá uma nomenclatura diferente da anterior. (19.10.06)</p> <p>As reuniões de Conselhos de Turma intercalares realizar-se-ão entre seis e dez de Novembro de dois mil e seis em horário pós-lectivo para todos os ciclos e terão duração de uma hora cada. Para apresentação de resultados aos Encarregados de Educação, foi designado o período compreendido entre treze e dezassete de Novembro próximo. (19.10.06)</p> <p>Foi aprovada a ida, de alunos acompanhados por professores, ao pavilhão Atlântico em Lisboa, no dia vinte e cinco de Outubro para um espectáculo no âmbito do projecto conjunto ME - PSP “Escola Segura”. (19.10.06)</p> <p>Ficha de inscrição no concurso Cangurú Matemático sem Fronteiras; Campeonato Nacional de Cálculo Mental – SuperMatik (19.10.06)</p>
--	--	---

	<p>-Balanço/relatório das actividades de parceria</p> <p>-sobre o trabalho de colaboração e Interajuda dos professores no dep. De Mat</p> <p>-Uniformização de procedimentos pedagógicos</p>	<p>Foi discutido de forma ligeira qual o balanço a fazer das aulas de parceria e concluiu-se que o respectivo balanço é francamente positivo, (19.10.06)</p> <p>e estão de momento a trabalhar na respectiva Plataforma para poder ser utilizada pelos alunos e estão dispostos a ajudar os colegas do Departamento, no que for possível, (19.10.06)</p> <p>Foi pedido a todos os colegas que tivessem o especial cuidado de, nas suas aulas, verificarem e corrigirem sempre todos os trabalhos dos alunos, incluindo os de casa. (19.10.06)</p>
	<p>- de decisões quanto aos critérios de avaliação</p> <p>- de decisões quanto à organização de actividades lectivas</p>	<p>No tocante à nomenclatura de avaliação e aos respectivos intervalos percentuais, foi decidido manter o sistema anterior (19.10.06)</p> <p>Decidiu-se que as actividades do Departamento de Educação Física e Musical, nomeadamente as que estão relacionadas com o grupo de Educação Física, (actividades internas, desporto escolar e da Câmara Municipal de Cascais), não deverão chocar com as actividades lectivas normais, devendo efectuar-se em horário pós-lectivo ou nas tardes de quarta-feira, (19.10.06)</p>
Aspectos pedagógicos e organizacionais	Autonomia :necessidades internas	Foi pedido aos colegas do Departamento que se inteirassem do relatório de avaliação externa feito por auditores do Ministério da Educação à Escola durante o passado ano lectivo, de forma a estarem habilitados a pronunciarem-se sobre

		<p>uma possível opção de “autonomia” para este Agrupamento Escolar e quais os eventuais recursos necessários para chegar a tal desiderato. (19.10.06)</p>
	<p>Solicitação de análise e discussão sobre a autonomia</p> <p>Pedido de um espaço com condições para o departamento poder trabalhar em conjunto</p> <p>- Avaliação interna -Preenchimento de documentos</p>	<p>Foi de consenso que, não havendo ainda ideias definidas por cada participante nesta reunião acerca deste assunto, se deveria desde já pedir à tutela que se pudesse construir mais um pavilhão no recinto escolar, no qual pudessem ficar inclusos espaços individualizados apropriados para o trabalho dos docentes na Escola (ao menos um por Departamento) e ainda que houvesse a capacidade de se poder contratar de forma directa mais professores a fim de completar o número necessário para se trabalhar em pleno em aulas de parceria, (19.10.06)</p> <p>A Presidente referiu a necessidade de ser feita uma avaliação de todas as actividades realizadas, havendo para o efeito uma ficha de avaliação que deverá ser preenchida pelos Professores Responsáveis. (19.10.06)</p>

Nota final: Da análise de conteúdo desta acta verifica-se que a reunião formal teve um carácter essencialmente informativo. A coordenadora trouxe do Conselho Pedagógico informações e orientações para serem cumpridas pelos professores. Os assuntos pedagógicos e didácticos estiveram praticamente ausentes desta reunião formal. Foi solicitada a cada dum dos presentes a reflexão e a participação na discussão sobre a temática da autonomia.

Análise das actas do departamento curricular de CN, FQ e TEC.

Categorias	Subcategorias	Indicadores
Representação	Tomada de decisão: Votação	(Acta10.07.06)
Organização da escola	Horas de substituição	(acta 10.07.06)
	Resolução de problemas de alunos – Apoios Educativos	(acta 10.07.06)
	Autonomia curricular - discussão sobre o que fazer com o meio bloco da escola	(acta 10.07.06) (acta 09.06.06)
	Comunicação interna /Infs vindas do ext. afixadas na sala de profs	(acta 10.07.06 e 09.06.06) (acta 19.10.06)
	Condições de trabalho Facilitar meios e horas Pedido de materiais Lançamento do ano lectivo	(acta 10.07.06)
	Propostas de actividades para integração no próximo PAA /reformulação de actividades	(acta 10.07.06) (acta 09.06.06)
	Organização de grupos de trabalho de férias	(acta 09.06.06)
	Criação de materiais de apoio para os alunos	(acta 19.10.06)
	Lido e discutido Relatório da av. Externa	(acta 19.10.06)
	Actividades e normas Reuniões formais	(acta 04.12.06)
	Propostas para a organização do trabalho Gabinete de trabalho para os professores Relatórios de actividades	(acta 10.07.06)

Avaliação do PAA	PAA	(acta 10.07.06)
Interdisciplinaridade	Propostas de actividades Proposta de horas e meios para trabalhar a interdisciplinaridade entre Mat e F.Q	(acta10.07.06)
Análise curricular/coordenação pedagógica	Reorganização interdisciplinar -Programas extensos e repetitivos	(acta10.07.06) (acta 09.06.06)
sequencialidade	Cumprimento de programas	(acta 09.06.06)
	Gestão do currículo	(acta 19.10.06)
	Critérios e nomenclatura de av. dos t.p.c e nos testes	(acta 19.10.06)
	Sugestões para a oferta de escola	(acta 04.12.06)
	Critérios de retenção/transição	(acta 04.12.06)
Dinâmicas de trabalho /Planeamento e organização das actividades	Intercâmbio escola alemã	(acta 09.06.06)
	Realização de actividades de Natal	(acta 04.12.06)
	Propostas de actividades-feira dos materiais	(acta 04.12.06)
Autonomia	Dificuldades /necessidades, considerações	(acta 19.10.06)

EXEMPLO DO MEMO FINAL DA LEITURA DAS ACTAS

Da análise das actas dos departamentos observados e da nossas observações em contexto de reunião dos dois departamentos seleccionados como amostra, conseguimos enumerar algumas tarefas, algumas propostas e decisões que aí foram tomadas e que abrangem aspectos organizativos, didáctico-pedagógicos e curriculares.

Contudo, verificamos que grande parte destas reuniões formais, realizadas uma vez por mês, calendarizadas sempre após a reunião do Conselho Pedagógico, enfermam de um reduzido tempo dedicado a decisões sobre a política educativa de escola, se considerarmos que as coordenadoras dedicam mais de metade do tempo às informações, resultantes das decisões do Conselho Pedagógico.

Evidenciamos informações sobre:

- Atribuição de aulas de apoio na componente não lectiva;
- Restrição das aulas de apoio a alunos com Necessidades Educativas Especiais;
- Horas para o desempenho da Direcção de Turma;
- Organização das horas de substituição/acompanhamento dos alunos;
- Organização do lançamento do ano lectivo;
- Organização da rede de oferta da escola;
- Uniformidade de procedimentos – regras e atitudes a discutir com os alunos no início do ano lectivo;
- Organização das actividades não lectivas;
- Pedido de materiais do departamento;
- Informações sobre o relatório de avaliação externa;
- Aprovação de clubes e projectos;

Das observações efectuadas não podemos negligenciar que mais de metade do decurso das reuniões de departamento são de carácter informativo, ocupando a reflexão e o debate um tempo nem sempre consentâneo com a importância dos assuntos tratados e com uma maturação sobre os mesmos assuntos.

Pudemos retirar da leitura dos conteúdos das actas, a enumeração de acções suportadas pela expressão de diferentes opiniões e visões sobre o ensino. Registámos a:

- Criação de instrumentos de avaliação;
- Definição e calendarização de actividades do Plano Anual de Escola;

- Reformulação do Plano Anual de Actividades;
- Construção de projectos;
- Elaboração de propostas sobre a organização das horas a decidir pela escola;
- Relatórios de avaliação de actividades e projectos;
- Reflexão sobre a proposta de autonomia;
- Necessidades materiais do departamento;
- Necessidades de apetrechamento de espaços de sala de aula;
- Definição de critérios de retenção e progressão para alunos do 2º e 3º ciclo;
- Pareceres sobre documentos como “registos de avaliação”, fichas de avaliação intercalares”, “fichas de diagnóstico”;
- Análise e selecção dos manuais;
- Definição de objectivos e estratégias comuns;
- Planificação curricular;
- Elaboração de dossiers temáticos;
- Organização do trabalho de parceria no departamento de Matemática;
- Criação de grupos de trabalho para a dinamização de actividades;
- Intervenção didáctica em algumas turmas;
- Metodologia relativa aos trabalhos de casa dos alunos;
- Discussão e implementação de estratégias de aprendizagem;
- Elaboração de provas globais de 9º ano.

ANEXO F

ANÁLISE DE CONTEÚDO – MODELO DE GRELHA DE ANÁLISE

TEMA 1: Concepções sobre o papel do Coordenador do Departamento Curricular

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	INDICADORES
<p>1.1. Percepção sobre o seu estatuto institucional e funcional</p>	<p style="text-align: center;">Funções</p> <p>Representatividade legal e institucional dos professores do departamento junto dos diversos órgãos</p> <p style="text-align: center;">Práticas</p> <p>Coordenação das actividades curriculares e pedagógicas</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Representa o grupo que coordena no C.P. ▪ Elo de ligação à gestão de topo ▪ Transmite informações e orientações e decisões ▪ Organiza documentos ▪ Gere o currículo ▪ Coordena actividades ▪ Tenta articular ▪ Dinamiza reuniões ▪ Fomenta o trabalho de grupo ▪ Orienta e lidera a dinâmica intergrupar ▪ Facilita a partilha e a reflexão ▪ Incentiva a responsabilidade das decisões ▪ Ajuda na integração ▪ Presta ajuda e apoio ▪ Defende os interesses do grupo
	<p>Gestor de conflitos (mediador)</p> <p>Limitações: Controlo e supervisão sobre o trabalho dos outros professores</p> <p>Desenvolvimento da articulação curricular</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gere as sensibilidades no grupo e a nível organizacional ▪ Inexistência de supervisão pedagógica ▪ Paridade de funções ▪ Superior hierárquico contingente ▪ Dificuldade de concretizar a articulação

	<p>Factores de desempenho do cargo: as competências e os critérios de selecção</p> <p>Interpessoais:</p> <p>Profissionais:</p> <p>Liderança:</p> <p>Critérios e modalidades de selecção do coordenador:</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alguma apetência para o cargo ▪ Interesse pelos assuntos pedagógicos ▪ Maior participação na escola ▪ Disponibilidade ▪ Gosto pessoal ▪ Motivador ▪ Mediador ▪ Conhecimentos científicos, pedagógicos e didácticos ▪ Reconhecido mérito ▪ Responsabilidade pelo grupo ▪ Representatividade junto dos órgãos ▪ Conhecimento interno da escola ▪ Capacidade de mobilização para a acção ▪ Espírito de líder/capacidade de liderança ▪ Dinâmico ▪ Competências científicas e pedagógicas ▪ Capacidade de liderança ▪ Rotatividade ▪ Disponibilidade ▪ Conhecimento interno da escola ▪ Indisponibilidade de outros ▪ Voluntarismo do próprio ▪ Capacidade de relacionamento ▪ Formação adquirida ▪ Experiência ▪ Motivação/apetência
	<p>Factores de valorização do cargo</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Menor carga lectiva ▪ Compensação salarial ▪ Reconhecimento pelos pares ou órgãos de gestão ▪ Sem reconhecimento e valorização

Categoria 1.1: Percepção sobre o seu estatuto institucional e funcional

Indi cadores	Unidades de Registo	Frequência das 13 entrevistas													T	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13		
Representante do grupo que coordena	<p>Representa o Departamento no Conselho Pedagógico E2, E5, E6, E3, E8, E10, E13, E11, E12, E4, E9</p> <p>Como coordenadora, assistia aos Conselhos Pedagógicos, levava as opiniões e as decisões do departamento E13</p> <p>Representa em primeiro lugar transmitir ao departamento, aos colegas tudo o que se passa no C. Pedagógico, a nível pedagógico e não só E5</p> <p>levar as sugestões dos colegas ao Conselho Pedagógico, arranjar o melhor processo para que essas sugestões sejam aprovadas. Há determinadas propostas pedagógicas que têm de ser levadas, que geram polémica no Conselho Pedagógico e nós os coordenadores temos de defender essas propostas com unhas e dentes, como se costuma dizer, tentando que entre em vigor. E5</p> <p>há coordenadores que ao transmitirem só as informações e não se sentirem coordenadores de departamento, sentindo-se mais pares, iguais aos colegas, acham que não estão ali para mandarem nos colegas, são apenas porta-vozes. E7</p> <p>Eu defendo que no conselho pedagógico deve funcionar como representante dos meus colegas, isto na minha opinião e não a pessoa que vai lá decidir uma coisa à revelia dos outros E12</p>	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	17
Elo de ligação à gestão de topo	<p>informar os elementos do Departamento das decisões do Conselho Pedagógico e vice-versa E2</p> <p>servir de elo de ligação com as entidades gestoras da Escola, E2</p> <p>é ser uma espécie de transmissão do que se passa no Conselho Pedagógico, decisões pedagógicas, E4</p> <p>levar para o Conselho Pedagógico e para os Órgãos dirigentes da escola sugestões que o(a)s colegas dos vários grupos disciplinares que fazem parte do departamento sugerem, aspectos pedagógicos, sei lá... visitas de estudo, projectos e por aí fora. E5</p> <p>Servir de elo de ligação entre o Conselho Pedagógico e o departamento e vice-versa, E5</p> <p>e há coordenadores que ao transmitirem só as informações e não se sentirem coordenadores de departamento, sentindo-se mais pares, iguais aos colegas, acham que não estão ali para mandarem nos colegas, são apenas porta-vozes. E7</p> <p>trazer a informação vinda de cima do Órgão da escola, E8</p> <p>O coordenador tendo a responsabilidade de coordenar um vasto grupo de professores, deve apresentar ideias, já que nos representa no Conselho Pedagógico, opiniões, problemáticas, dificuldades, é o nosso porta-voz, é o porta-voz dos professores no C.P. e como tal deve defender os interesses do departamento, do grupo e da escola em geral. E9</p> <p>A coordenadora traz-nos as informações do C.P., é o elo de ligação entre nós e o C.P E9</p> <p>Eu observo a coordenação de reuniões, o trabalho do departamento, e tem também responsabilidades no C.P. e terá um papel importante relativamente ao relacionamento com os outros órgãos da escola. E9</p> <p>É um elo de ligação entre os professores e outros sectores. E10</p> <p>é um veículo de transmissão para o C.P e para o C.E. das deliberações do departamento, nas duas vias descendente e ascendente E11</p>	1	1		1											12
Superior hierárquico contingente	<p>Não sinto que tenha vocação para ter cargos formais. Faço-o de maneira informal. Quando necessitam de alguma coisa disponibilizo-me sempre. E4</p> <p>Tem de se ter humildade suficiente para se reconhecer que os outros colegas não gostam de ser mandados, comandados. São pessoas que são meus pares e que têm a perspectiva delas e eu tenho a minha e tenho de a defender E5</p> <p>e há coordenadores que ao transmitirem só as informações e não se sentirem coordenadores de departamento, sentindo-se mais pares, iguais aos colegas, acham que não estão ali para mandarem nos colegas, são apenas porta-vozes. E7</p> <p>É extremamente importante mas acho que muitas vezes é mais um colega que está ali a representar o grupo. E7</p>			1		1			1							4

Gere o currículo	e nós tentávamos gerir para não haver tantas repetições e conseguir cumprir os programas. Fazíamos essa articulação dos conteúdos, debatíamos. E13 Tinha de gerir a programação, não é, dos conteúdos programáticos, as estratégias, os critérios de avaliação. E1 ,	1											1	2
Tenta articular/dific. em art.	dentro do departamento, tentava... equilibrar os programas, o que é difícil fazer, articulação de conteúdos (há uma repetição de conteúdos que é uma coisa escandalosa) E13 e depois tentar articular, um bocado difícil nomeadamente em termos de departamento, os conteúdos programáticos das disciplinas que faziam parte do departamento curricular. E1 A nível geral todos os departamentos da escola tem muita dificuldade em articular os vários conteúdos, as várias estratégias, E1 tentar arranjar estratégias, pensar a melhor maneira de fazer a articulação entre o nosso departamento e os outros E5 Devia haver uma coordenação de ciclos, uma articulação que não se faz E8 Cada vez mais trabalhamos no sentido da colaboração, da articulação, e da interdisciplinaridade, mas se não se consegue, não é por falta de vontade E9 temos muita dificuldade em arranjar tempo para nos encontrarmos, mesmo informalmente e articular entre ciclos E9 há alguma tentativa de ligar de fazer pelo menos um apanhado da matéria que é importante em cada ciclo E10	1											1	8
Orienta a dinâmica intergruppal	é não deixar descambar muito as reuniões E2 A avaliação e seus critérios também são difíceis de implementar porque os professores são diferentes, têm uma visão diferente do ensino, uns são mais tradicionais, e outros é "o deixa andar" e dão positiva a toda a gente. É difícil conseguir uma linha, um grande trabalho a fazer, sobretudo no departamento quando é grande, devido à disparidade E4 . Pode ter um papel de dinamizador de um grupo, mas também tem limitações, as políticas são decididas e não passam sequer pelo Conselho Pedagógico. E4 . promover troca de experiências, de cooperação entre todos os docentes do departamento, E6 Eu tenho lançado ideias que tentam dinamizar o grupo E9 Devia servir para fazer a ligação entre grupos, porque para estarem nesse Departamento é porque têm alguma relação entre eles. E10 Tem de ser uma pessoa que tem de ter facilidade em pôr os outros a trabalhar E10 a de gestão de todas as questões psicológicas, as dinâmicas de grupo E12	1			1			1						9
Fomenta o trabalho de grupo	A planificação do plano anual de actividades, reuníamos para saber o que se tinha feito, o que íamos fazer para não haver muitas coincidências, tentar gerir e planificar as actividades em conjunto. E13 promover troca de experiências, de cooperação entre todos os docentes do departamento, E6 Eu estou, no fundo, a organizar um grupo de trabalho, a lançar propostas de trabalho e a executá-las e isso agrada-me E9 Eu tenho lançado ideias que tentam dinamizar o grupo E9 Tem de ser uma pessoa que tem de ter facilidade em pôr os outros a trabalhar, E10					1				1				4
Facilita a partilha e a reflexão	após os momentos de avaliação fazíamos uma reflexão sobre as avaliações, as estratégias, detectar problemas, E13 é a análise dos problemas da escola, E8 é promoção de discussão e análise das pessoas do departamento no sentido de debate E11							1				1		3
Incentiva a responsabilidade das decisões	Quando é para decidir trago o problema ao grupo, embora muitas vezes não me importasse de decidir por mim, pois vem ao grupo e a decisão não traz nenhuma mais valia. E4 . procuro dar a minha opinião aberta e depois as pessoas debatem, discutem, e muitas vezes acaba-se por fazer ... Normalmente as decisões acabam por ter uma certa unanimidade. E4 . porque ao fim e ao cabo acaba por ser mais trabalho para o professor, eu digo montes de vezes, já estou com saudades do ano em que faço as minhas 18 horas só e que não tenho de me preocupar com mais nada e não tenho que andar com stress e agora tenho que preparar isto E12			1									1	3

<p>Presta ajuda/apoio</p>	<p>Enquanto coordenadora...tive de apoiar as colegas nas situações complicadas por que passaram E13 tenta também ajudar os próprios colegas que estão menos à vontade nas tarefas E2 tirar alguma dúvida ou ajudar e auxiliar E3. estar disponível a ajudar na planificação das aulas, na elaboração de testes e fichas, E6 acompanhamento e aconselhamento de colegasE12</p>	1	1					1	5
<p>Gere as sensibilidades no grupo e a nível organizacional</p>	<p>Há conflitos que decorrentes da própria relação professor/alunos e enquanto coordenadora passei por essas situações E13 A gestão de situações que apareçam a nível de professores, de problemas com alunos, de problemas entre colegas, com a gestão. E13 Mas no nosso departamento neste aspecto, não há conflitos a esse nível, nunca se verificou nada... há em relação às normas que a escola dita anualmente há sempre manifestações da parte professores por exemplo nas horas de substituição, a outros aspectos nos horários E1 Superar dificuldades de relacionamento entre colegas E2 Pequenos conflitos de diferenças de opiniões, de decisões. Um colega diz concordar ou diz que não. E é só a esse nível. Não se sente dificuldade da gestão por parte do coordenador. Até porque os colegas vão embora com ideias divergentes. E3 resolver algum conflito que houver para resolver em termos pedagógico/didáticos E4 Às vezes há conflitos de ideias, às vezes, há pessoas que não concordam com determinadas coisas que se fazem E5 Não sei se poderão chamar-se conflitos, talvez pessoas com ideias diferentes mas eu também acho que o departamento é o lugar para mostrar a sua maneira de ver as coisas, há opiniões diferentes mas acabamos sempre por chegar a consenso. Nunca tive de lidar com conflitos. Não tenho sentido dificuldades. E6 Sinto que existem alguns conflitos, Acho que é difícil gerir pessoas e cada vez mais há dentro dos departamentos pessoas que pensam diferente e em relação ao Conselho Pedagógico passa-se a mesma coisa.E7 Eu não me recordo de conflitos. Há diferenças de opinião que não geram conflitos. Geram isto: Cada um funciona à sua maneira dentro da sala de aula, não é obrigado a fazer nada que os outros achemE10 Nós aqui fazemos quase rigorosamente o que queremos sem haver conflitos, o termos coisas a mais é que incomoda os outros.E11 gestão de conflitos, eu por acaso tenho a sorte de não ter que gerir conflitos, mas mais relação entre pessoas.E12 muitas vezes temos que fazer a gestão de interesses diferentes de maneiras diferentes de encarar não só os programas mas também as aulas, as actividades, as regras de funcionamento das várias disciplinas, e depois também, aqui e ali aquela dinâmica ganho de posições dentro dos grupos que é a situação mais ou menos normal de ganho de posições, de tentativa de influenciar para ganhar vantagens, E12 às vezes outras pessoas vêm habituadas a funcionar de uma determinada maneira e ter dificuldade ao chegar a uma escola que está organizada com objectivos, com uma directriz e que às vezes têm alguma dificuldade de se aperceber de todo a dinâmica que está a funcionar e até de se adaptar a ela. Essencialmente é isso.E12</p>	1	1	1	1	1	1	1	14
<p>Ajuda na integração</p>	<p>Tinha a função de receber os colegas novos, vinham ter comigo para lhes explicar o funcionamento da escola e do departamento, mostrar o que já tinha sido feito, que planificações já existiam, como é que estávamos a trabalhar E13 Eu sempre recorri muito aos coordenadores principalmente nos primeiros anos porque não sabia muito bem o que deveria fazer ou não, recorria como forma de auxílio, pedia ajuda. E3</p>		1					1	2
<p>Transmissor de informações</p>	<p>ele é o mensageiro daquilo que se passa na reunião, é um transportador de informação. E1 Ele é um transmissor de informação, E4 A coordenadora traz-nos as informações do C.P E9 Ele poderá e deverá transmitir as tarefas e as opiniões. É mais uma função de informação.E10</p>	1	1			1	1		4

Alguma apetência /motivação para o cargo	<p>Em primeiro lugar tem de estar interessado em desempenhar o cargo, há tão poucas pessoas interessadas nos cargos (por assim dizer) pedagógicos que é importante estar motivado. Dos que estão motivados, nem todos possuem competências sociais para o desempenho, para resolver conflitos, para fazer a interrelação com o Conselho Executivo e com o grupo, tem de ter interesse, vontade de fazer, melhorar, motivar os outrosE4</p> <p>é porque acham que eu tenho uma apetência para eleE5</p> <p>Tem de ser uma pessoa motivada, dinâmica, ter qualidade pedagógica e científicaE6.</p> <p>A pessoa tem de querer, tem de estar motivada .E6</p>				1																	4
Gosto pessoal	<p>Não, um professor com experiência penso que não precisa de nenhuma formação para o desempenho da coordenação, nos moldes actuais desde que tenha vontade para exercer o cargo, competência pedagógica e formação profissional, não é necessário formação, não vejo como necessária nenhuma formação específica E4.</p> <p>Em primeiro lugar tem de estar interessado em desempenhar o cargo, há tão poucas pessoas interessadas nos cargos (por assim dizer) pedagógicos que é importante estar motivado. Dos que estão motivados, nem todos possuem competências sociais para o desempenho, para resolver conflitos, para fazer a interrelação com o Conselho Executivo e com o grupo, tem de ter interesse, vontade de fazer, melhorar, motivar os outrosE4</p> <p>Não passa pela valorização monetária. A maior parte é de satisfação profissional e pessoal E4.</p> <p>gosto porque gosto de estar a par da vida da escola. Vai aos C. Pedagógicos e está sempre em cima da vida escolarE5</p> <p>é porque acham que eu tenho uma apetência para eleE5</p> <p>A pessoa tem de querer, tem de estar motivadaE6</p> <p>Tem de ser uma pessoa motivada, dinâmica, ter qualidade pedagógica e científicaE6.</p> <p>a delegada como terminava nesse ano e estaria com vontade de largar o cargo, perguntou-me se eu estaria disponível para o exercer. Eu disse que sim porque já o exercia na escola anterior... não me importo nada de o exercer, porque gosto muito de comunicar, de organizar, de administrar recursos humanos e materiais. Eu estou, no fundo, a organizar um grupo de trabalho, a lançar propostas de trabalho e a executá-las e isso agrada-me E9</p> <p>Desempenho o cargo por gosto como te disse, gosto de organizar tarefas, de lançar desafios de liderar um pequeno grupo de trabalho E9</p>				1									1	1							9

